جامعة الجزائر(3) .

كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية .

قسم التنظيمات السياسية و الإدارية .

علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالب : محمد أمين بلخشعي

تحت إشراف : أ.د عقيلة ضيف الله

أعضاء لجنة التقييم و المناقشة :

أ.د. سعاد العقون	رئيسا	جامعة الجزائر(3)
أ.د. عقيلة ضيف الله	مقررا	جامعة الجزائر(3)
د. رابح لعروسي	عضوا	جامعة الجزائر(3)
د. نصير سمارة	عضوا	جامعة الجزائر(3)
د. يوسف بن يزة	عضوا	جامعة باتنة
د. لقمان مغراوي	عضوا	المدرسة العليا للعلوم السياسية

السنة الجامعية : 2018/2017

جامعة الجزائر(3) .

كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية .

قسم التنظيمات السياسية و الإدارية .

علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالب : محمد أمين بلخشعي

تحت إشراف : أ.د عقيلة ضيف الله

أعضاء لجنة التقييم و المناقشة :

أ.د. سعاد العقون	رئيسا	جامعة الجزائر(3)
أ.د. عقيلة ضيف الله	مقررا	جامعة الجزائر(3)
د. رابح لعروسي	عضوا	جامعة الجزائر(3)
د. نصير سمارة	عضوا	جامعة الجزائر(3)
د. يوسف بن يزة	عضوا	جامعة باتنة
د. لقمان مغراوي	عضوا	المدرسة العليا للعلوم السياسية

السنة الجامعية : 2018/2017

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

- إلى أغلى ما عندي في هذه الدنيا **أمي** الكريمة أطال الله في عمرها و بارك فيها .
- إلى خالتي "**بن داود شريفة**" .
- إلى المرحوم بإذن **الله** تعالى جدّي "**بن داود عبد القادر**" المجاهد في سبيل **الله** ، الذي تربيت عنده و تعلمت منه الشجاعة ، الحزم و الأمانة .
- إلى المرحوم بإذن **الله** تعالى أخي "**فتحي**" و الذي شاء الله أن يفارق الحياة و هو كالزهرة يتفتح و لم يتجاوز التاسعة عشر من عمره.
- إلى المرحوم بإذن **الله** تعالى خالي " **بن داود محمد** " و الذي كان سندا لي ماديا و معنويا .

شكر و عرفان

- الحمد و الشكر لله صبحانه و تعالى الحيّ القيوم على نعمه التي لا تعد و تحصى فالحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات .
- إلى التي إذا كتبت عنها ما تستحق فلن تكفيني أوراق مذكرتي...أستاذتي الفاضلة "**ضيف الله عقيلة**" الغيورة على علم السياسة .

" أتقدم إليك أستاذتي الكريمة و المحترمة بشكر تخونني اللغة لأوصله إليك بمقداره...و تعجز الكلمات على وصف عمقه...فشكرا على قبولك الإشراف على عملي...شكرا على إهتمامك الكبير بموضوعي...شكرا على توجيهاتك القيمة و إرشاداتك النيرة...شكرا لمنحي فرصة التعلم بين يديك...شكرا على المعاملة الحسنة و الطيبة ، و بالتالي لو أردنا تقديم شكر خاص لكان علينا تقديم دراسة أخرى بعنوان " أ.د ضيف الله عقيلة بين العلم و المعاملة " .

كما أتقدم بكل الشكر و العرفان :

- إلى البروفيسور "**بوحنية قوي**" على مساعدته في إقتراح موضوع الأطروحة .
- إلى كل من ساعدني في موضوعي بنصائحه و توجيهاته و أخص بالذكر كل من الأستاذ أحمد شاطرباش و مزيان التاج .
- إلى كل عمال المكتبات الذين قدموا لي التسهيلات لإنجاز بحثي في كل من جامعة الجزائر(3) بين عكنون و دالي ابراهيم ، جامعة وهران ، سيدي بلعباس و تلمسان .
- إلى كل أعضاء لجنة المناقشة ، و الذين سأنال شرف مناقشتهم فلهم مني كل الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم التي ستنير مسارنا العلمي .
- إلى كل المسئولين و الموظفين الذين ساعدوني على إنجاز الشق الميداني للدراسة و أخص بالذكر كل من السيد "**شبلي مسعود**" و السيد "**زورقي محمد**" فلهم مني كل الشكر و العرفان .
- إلى كل زملائي و أصدقائي من بعيد و قريب الذين ساعدوني في فترة الدراسة .

مقدمة

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم و الأساليب و الهياكل الإدارية التقليدية و أوجدت مناخا جديدا و أوضاع إقتصادية و سياسية و تكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا من قبل ، و تتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية و التبادل و التطور بسرعة غير مسبوقة فضلا عن تداخل تأثيراتها و تفاعلاتها البينية ، الأمر الذي يضاعف من تأثيراتها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة .

كان نظام الأعمال في العالم من أكثر القطاعات تأثرا بتلك المتغيرات ، حيث نشأ في واقع الحال " **نظام أعمال عالمي جديد** " تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات الدور الأعظم حيث أصبحت هي العنصر الحاكم و الحاسم في حركة هدا النظام و فعالية مكوناته في جميع المنظمات على إختلاف أنواعها و أحجامها و مجالات نشاطها .

في ضوء تلك الأوضاع الجديدة إتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري بإعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو إبتكار في أساليب العمل و الإنتاج ، و هو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المؤسسة على التنافس و هو المورد الوحيد الذي يتميز بميزة العقل و القدرة الذهنية للتفكير و الإبداع و الإبتكار و هو المصدر للتجديد و التطوير ، و من تم التميز .

من أجل ذلك يزداد إهتمام الإدارة المعاصرة بالمورد البشري و العمل على إبتكار و تطوير أفضل السبل و الأليات لإستثمار طاقاته و توظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في خلق و تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات و تكنولوجيات جديدة و متطورة .

ظهرت مناهج إدارية حديثة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لإستقبال التكنولوجيا الجديدة و إستثمارها إلى الحد الأقصى ، و من أهمها و أحدثها مدخل الهندرة و التي تهدف إلى تخليص المنظمة من كل الزوائد التي لا تتفق مع التكنولوجيات الجديدة و ذلك بإعادة تصميم نظم العمل و عمليات الإنتاج و محتوى الأعمال ومن تم موصفات القائمين عليها بما يتناسب و متطلبات هذه التكنولوجيات ، كما إستحدثت مفاهيم و أنماط جديدة ، و تعد الهندرة من الأساليب ذات التأثير المباشر على الموارد البشرية ، و يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة و أهمية العلاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية .

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الإستراتيجية المحركة لعجلة الإقتصاد الكلي بالإضافة إلى أنه أحد الجوانب المكونة لصورة الدولة في الخارج ، حيث تعتبر فعالية هذا القطاع أحد العوامل المحددة لنجاح العلاقات الدولية و حافز للإنضمام إلى المنظمات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية و عامل مشجع للإستثمار الأجنبي ، و هذا القطاع ليس بمنئ عن جميع التغيرات التي فرضتها العولمة الإقتصادية و التي لابد من مسايرتها بإعتبار القطاع المصرفي عصبا نابضا و عنصر مهم في مختلف الأنشطة الإقتصادية على المستويين الكلي و الجزئي .

أدركت البنوك مؤخرا بأن اللجوء إلى تبني جودة عمليتها الداخلية وسيلة فعالة للتكيف مع الظروف الإقتصادية الحالية الحادثة في محيطها الغير مستقر من أجل إرضاء الزبون فتسيير العمليات الداخلية و الحفاظ على جودتها هي أول خطوات إرضاء الزبون فالخدمات المصرفية تتميز بخصائص تجعل التحكم في جودتها و طريقة قياسها يستلزم التخطيط الإستراتيجي و توفير الموارد المادية و البشرية .

في هذا الإطار إنضمت الجزائر إلى مجموعة دول ميدا ، و هو برنامج إقترحه بنك النقد الدولي بتمويل من الإتحاد الأوروبي ، و الذي يعمل على مساعدة هذه الدول على وضع إستراتيجيات تطوير لمختلف القطاعات الإقتصادية الأساسية لمواكبة المتطلبات الدولية ، و من بين هذه الإقتراحات التي قدمها البرنامج هندرة القطاع المصرفي حول العنصر الأهم و هو " **الزبون** " و التركيز على التسويق المصرفي للحصول على فرص تسويقية ناجحة بالنسبة لكل من المصرف و الزبون ، مع إعتماد أكبر على الوسائل التكنولوجيا ، و من هنا تصبح العلاقة **(زبون بنك)** محورا للخدمات المصرفية .

يعتبر البنك الوطني الجزائري من بين البنوك العمومية التجارية الذي طبق مشروع هندرة عملياته البنكية بناءا على المقترحات التي قدمها برنامج ميدا ، و الذي سيحاول الباحث التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الرابع من الدراسة ، فتطبيق هذا المشروع كان له تأثير مباشر على الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري .

1) – إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الأساسية للبحث على النحو التالي :

- **ما هي جوانب تأثير مدخل الهندرة على الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري ؟**

لمعالجة هذه الإشكالية بمختلف جوانبها ، يحاول الباحث طرح الأسئلة الفرعية التالية و و التي سيحاول الإجابة عليها و التي تتمثل في :

أولا – ما هو أثر تطبيق مدخل الهندرة بأبعادها (بعد تقنية المعلومات ، إعادة وصف المناصب و فرق العمل) على عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة عموما و في البنك الوطني الجزائري على وجه الخصوص ؟ ، و هل لتطبيق مدخل الهندرة في إدارة الموارد البشرية يمكنها من أن تصبح أكثر إستراتيجية و ذات نتائج جوهرية على المستويين العملي و الإستراتيجي ؟

ثانيا – إذا كان التغيير يتم بنفس الموارد البشرية في المنظمة عموما و في البنك الوطني الجزائري على وجه الخصوص ، فكيف يتم تأهيل و إعداد الأفراد للتغيير ؟ ، و هل يمكن لمدخل الهندرة أن يحدث التغيير اللازم في عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية لجعل هذه الوظيفة فعالة و تساهم بالإرتقاء بالعنصر البشري إلى أعلى مستويات الأداء في ظل التطورات و التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الجزائري ؟

ثالثا – ما علاقة تطبيق مدخل الهندرة بالإستراتيجية العامة للبنك الوطني الجزائري ؟ ، و ما هي أساليب التعامل مع الأفراد عند تطبيق مدخل الهندرة ؟ ، و ما هي أليات و متطلبات تكييف العنصر البشري مع التغيرات الجديدة الناتجة عن تطبيق مدخل الهندرة ؟

رابعا – هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.05** بين إجابات العينة تعزى إلى كل من متغير الجنس ، السن ، المستوى الدراسي و الخبرة المهنية بالنسبة لمحاور الإستمارة الخاصة بعلاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري ؟

2) – فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية و أسئلة الدراسة الفرعية يحاول الباحث تقديم الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى – هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري .

الفرضية الثانية – هناك علاقة تأثير تبادلية إيجابية بين مدخل الهندرة و عمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري .

الفرضية الثالثة – هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا بالبنك الوطني الجزائري .

أما عن الفرضية الرابعة و التي تمثل فرضية الدراسة الإستطلاعية و التي تتمثل في : **الفرضية الرابعة** – لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغيرات (الجنس السن ، المستوى الدراسي و الخبرة المهنية) .

3) – الدراسات السابقة:

تتمثل الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث فيما يلي :

أولا – دراسة رياض هبال(1): المقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة – دراسات حالات : صيدال ، بريد الجزائر كلية العلوم الإسلامية جامعة الجزائر(1) .

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : **كيف تتكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير في المؤسسة ؟** ، و قد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن المؤسسات الجزائرية مازالت بعيدة كل البعد عن أبسط أبجديات الإدارة فما بالك بالمناهج الحديثة لها ، فنحن عندما نقول أننا نطبق منهج إدارة الجودة الشاملة لا يكون ذلك إلا شكليا حتى في تلك التي تتغنى بالريادة المحلية و الإقليمية ، فالمؤسسات الجزائرية تستحق نيل شهادة المطابقة لمواصفات إفراغ المناهج و الأساليب من مضامينها .
- إن العنصر المهم في التغيير بشتى مداخله هو وصوله إلى درجة الثقافة أي أن نمتلك ثقافة التغيير ، فإذا كان التغيير بالجزائر يعتبر من مناطق الظل و الطابوهات فكيف يمكن إحداثه و إذا كان السياسي يرفضه فكيف سيطبقه التقني و الممارس العملي .
- الجزائر صرفت و تصرف ملايين الدولارات لإحياء مؤسسات ميتة عن طريق التركيز على توفير العدة و العتاد و الأساليب الحديثة و لكنها تنسى أو تتناسى قضية تأهيل المورد البشري و الإستثمار فيه ، فاليابان بعد الحرب العالمية كانت حالتها شبيهة بحالة الجزائر اليوم و لم تذهب إلى الإبتكار و التجديد المستورد ، و إنما عوضت نقصها في

---

(1) رياض هبال ، **المقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة – دراسة حالات : صيدال ، بريد الجزائر ، كلية العلوم الإسلامية بجامعة الجزائر1** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012 .

البحوث الأساسية بالتركيز على تأهيل المورد البشري ، و بعدها على تقليد الصناعات الغربية حتى وصلت إلى مرحلة التصنيع الذاتي و أبدعت فيه أيما إبداع .

- النتيجة الرابعة خاصة بالتفرقة بين المصطلحات ، فالمبالغة فيها لا لغرض فيه مضيعة للوقت و الجهد ، فمن المهم التركيز أكثر على مواطن التكامل و التقارب بدل صنع و إيجاد إختلافات لا يثبتها الواقع في شيء ، فلا نعتقد أن الفرق بين إدارة الجودة و الإيزو و كذا الإبداع و الإبتكار يستحق ما أثير حوله من هالات .

من خلال الإطلاع على محتويات هذه الدراسة تولدت لدى الباحث إشكالية هامة تستحق الدراسة ، حيث تطرق الباحث هبال رياض في هذه الدراسة إلى المقارنة بين مدخل الهندرة و مدخل إدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة مع التركيز أكثر على التكامل بينهما ، و قد خلص إلى أن التغيرات و الإبتكارات الجذرية خاصة التكنولوجية هي منهج الهندرة في التغيير ، و بالتالي فإن تطبيق الهندرة في المنظمة و التغيرات الناتجة عنها لها تأثير مباشر على العنصر البشري سواء من حيث إدارته و تنميته ، و من هنا تولدت الفكرة الأولية للدراسة التي سينجزها الباحث و التي يسعى من خلالها إلى تقديم الإضافة .

ثانيا – دراسة إلهام تايب(1): إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري 2012/2001 .

تناولت الدراسة الإشكالية التالية : **إلى أي مدى يمكن للهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة كمداخل إدارية حديثة المساهمة في تفعيل تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و في مجال الإدارة العمومية الجزائرية (المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري) على وجه الخصوص ؟** ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

---

(1) إلهام تايب ، **إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري 2001 – 2012** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2012.

لكي تتمكن المنظمات الإدارية الجزائرية من إعتماد **(مدخل الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة)** كعامل رئيسي في بناء إستراتيجية جديدة لتفعيل تسيير الموارد البشرية و تنميتها لابد من رسم البدائل التالية :

- وضع هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة و التوازن .
- تشجيع البحث و التطوير .
- تشجيع الأفراد على تقديم إقتراحاتهم و تهيئتهم لمشاريع الهندرة .
- وضع سياسة سليمة للتدريب تركز على تدريب القوى البشرية على مشاريع الهندرة و إدارة الجودة الشاملة .
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي : فيكون كل فرد في المنظمة لديه إستعداد كامل لمساعدة الأخرين في كل الأحوال الحسنة و السيئة على حد سواء ، فالأفراد يعملون معا لصالح المجموعة بدافع الإنتماء و الفخر و لديهم شعور قوي من الإلتزام نحو مؤسستهم و زملائهم و مرؤوسيهم .
- الإهتمام بأهمية العنصر البشري : حيث يتم العمل داخل المنظمة على أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة ، بدلا من كونها مجموعة من المباني أو الخرائط التنظيمية ، فلابد من إستخدام جميع الوسائل لتعزيز دور العنصر البشري .
- توفير الإستثمارات المالية اللازمة للقيام بمشروع الهندرة .
- وجود قيادة إدارية جيدة تؤمن بالتغيير و تعمل على تحقيقه .
- إلمام الموظفين بمفاهيم الهندرة و إدارة الجودة الشاملة ، و إلتزامهم بتحقيقها و تطبيقها .
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير الأساليب الإدارية و الترويج لبرامج إدارة الجودة الشاملة و تحفيز القوى البشرية على الإستثمار في تطبيق برامج الجودة الشاملة من خلال وضع إستراتيجية لتحقيق ذلك .
- إستقلالية الجهاز الإداري عن الضغوطات السياسية و الإجتماعية و ضرورة وصف و توصيف كل عمليات الإدارة في التنظيم و تقوية الرقابة الإدارية و إحكامها لمعالجة الإنحرافات و المخالفات .
- تشجيع الديمقراطية في العمل و تطوير الأنظمة و القوانين و ذالك بتدعيم المشاركة الجماعية و الحقيقية في صنع القرار و إعداد دراسات تحضيرية للإستراتيجيات و

السياسات التنموية على النحو الذي يعزز الصلة بين هذه البرامج و السياسات من جهة و التطور و مواكبة رهانات و متطلبات العصر من جهة أخرى .

- ضرورة كون هدف الإدارة الجزائرية بالأساس هو الإنسان و الرأسمال البشري ، فالإنسان هو وسيلة التنمية و غايتها .

من خلال الإطلاع على محتويات هذه الدراسة و خصوصا بالجانب المتعلق بالهندرة فإن الباحثة هنا قامت بدراسة إستطلاعية على عينة مكونة من **(20)** موظفا مكونا بالمعهد الدبلوماسي ، و الذين ترسلهم وزارة الخارجية للقيام بتكوين طويل المدى على مستوى المعهد و قد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مدى معرفة الموظفين لمفهوم الهندرة و مدى إنتشار هذا المفهوم فيما بينهم ، و هل هذا المفهوم مستعمل في الإدارة الجزائرية ، و قد أثبتت الباحثة مدى إدراك مفردات العينة لأهمية و ضرورة تطبيق مدخل الهندرة في الإدارة الجزائرية من أجل تحسين وضعها ، و تختلف الدراسة التي يقوم بها الباحث عن الدراسة التي قامت بها الباحثة تايب إلهام و التي تهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق الهندرة لتفعيل تسيير الموارد البشرية ، و بالتي فإن دراستها كانت عبارة عن تصور مقترح ، بينما الدراسة التي يقوم بها الباحث تهدف إلى دراسة جوانب تأثير مدخل الهندرة على الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري بإعتباره أحد المنظمات التي طبقت مشروع الهندرة في الجزائر .

ثالثا – دراسة عمر إسعون[1]: إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية .

تناولت الدراسة الإشكالية التالية : **إلى أي مدى يمكن لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) أن تساهم في تطوير الموظفين و الرفع من مستوى الأداء الكلي في الإدارة الجزائرية ؟** ، و قد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن فعالية الإدارة العمومية لا تتحقق إلا من خلال توفرها على موارد بشرية ذات كفاءة عالية في أدائها للوظائف و المسؤوليات المسندة إليها ، و لذا ينبغي التكفل بها من كل الجوانب مما يؤدي حتما إلى تطوير أدائها .

---

(1) عمر إسعون ، **إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2013/2012 .

- إن نجاح عملية إعادة الهندسة لا يتحقق إلا بوجود دافعية و تحفيز لدى المسئولين و الموظفين للقيام بالتغيير و معرفة الهدف منه ، و بالتالي فإن الإلتزام بمبادئ و مرتكزات إعادة الهندسة التي عادة ما تنطلق من إحتياجات و رغبات الزبون يتطلب توفير خبراء و مستشارين قصد تكوين فرق عمل مدربة في مجالات وظيفية متعددة .
- تسعى إعادة الهندسة إلى إعطاء شكل جديد للمؤسسات و الذي يتميز بالصغر و البساطة و هياكل تنظيمية مسطحة ، حيث يغلب عليها الطابع التكنولوجي و المعلوماتي المتطور ، و أداء الوظائف بفرق عمل مؤهلة و التركيز على لامركزية إتخاذ القرارات الإدارية .
- تعتبر إعادة الهندسة أحد الأليات المهمة في عملية التغيير التنظيمي من خلال التحويل الجذري في تأدية نشاطات المؤسسة و عملياتها ، و إبتكار طرق جديدة للعمل مع إحداث القطيعة مع التقاليد الإدارية و السلوكية التي لا تضيف أية قيمة بالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى السرعة في الإنجاز و التكلفة الأقل .
- إن السياسة المطبقة في إدارة الموارد البشرية بمختلف الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية و موضوعية ، و هو الأمر الذي جعلها تعاني من نقص في الكفاءات اللازمة لتحقيق أهم أهدافها التنموية و مما وقف حائلا دون فعالية الأداء الكلي للإدارة الجزائرية التي تبقى مريضة و موضع مرضها هو المحتوى البشري .
- لا زالت الخدمة العمومية في الجزائر تعاني من أضعف أساليب الرقابة المالية و الإدارية على الرغم من توفرها على ترسانة هائلة من النصوص المنظمة لها ، و يظهر ذلك من خلال تراجع مستوى المتابعة و المساءلة و الشفافية في الكثير من الإدارات و المؤسسات العمومية ، و مما أدى إلى توطيد التحالف بين الفساد الإداري و الفساد السياسي الذي لا يرقى إلى تطلعات المواطن بإعتباره المستفيد من خدمات هذا القطاع .
- تأخر الإدارة الجزائرية في الإعتماد على تطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء العمل الإداري بما يضمن لها القضاء على الرداءة في مستوى أدائها الكلي و تجسيد أهدافها التنموية على أرض الواقع .

- بإعتبار أن الهندسة الإدارية هي بين أهم الإتجاهات الحديثة التي يمكن لها أن تحدث التغيير اللازم في البرامج التي تخضع لها عمليات تطوير الموظفين ، فإن الإدارة الجزائرية تعتبر ملزمة بمواكبة هذا النوع من البرامج قصد تحسين مستوى أداء موظفيها و مواجهة مختلف التحديات التي تقف أمام تحقيق أهدافها الإجتماعية و الإقتصادية .

من خلال الإطلاع على محتويات هذه الدراسة لاحظ الباحث بأن هذه الدراسة تشبه دراسة الباحثة تايب إلهام ، بحيث أكد الباحث عمر إسعون من خلال هذه الدراسة إلى أهمية و ضرورة تطبيق مدخل الهندرة من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية و الرفع من أدائها الكلي لتقديم خدمة عمومية بسرعة ممكنة ، و ذات جودة عالية ، فعلى الرغم من المجهودات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية على مستوى الأجهزة و الهياكل التابعة لها إلا أنها لم تتمكن من القضاء على الأمراض الإدارية و بالتالي لم تكن هذه الإصلاحات التي قامت بها الدولة عند مستوى تطلعات المواطن الجزائري ، كما أن التغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في الجزائر كانت متسارعة أكثر مقارنة بالجمود الذي عرفته الوظيفة العمومية ككل ، و بالتالي فإن دراسة الباحث عمر إسعون عبارة عن تصور مقترح أكد من خلاله على إمكانية و أهمية و ضرورة تطبيق مدخل الهندرة في الأجهزة و الهياكل الحكومية لتنمية و تطوير الموارد البشرية و بالتالي الرفع من مستوى الأداء الكلي ، لكن هنا حسب رأي الباحث و في حدود علمه فإنه كان على الباحث إسعون عمر القيام بدراسة ميدانية و إستطلاعية و ذالك بإختيار مؤسسة عمومية ذات طابع اداري لها علاقة مباشرة مع المواطن مثل البلدية أو أي مؤسسة إدارية أخرى ، و ذلك بهدف دراسة إمكانية تطبيق مدخل الهندرة في المؤسسات و الإدارات العمومية و معرفة الصعوبات و العراقيل لتطبيق ذلك لخرج حسب رأي الباحث بنتائج أحسن و المهم فإن هذه الدراسة التي قام بها عمر إسعون أفادت الباحث كثيرا خصوصا من ناحية المعلومات و الأفكار و المراجع المستخدمة ، و موضع الإختلاف عن هذه الدراسة فإن الباحث هنا يقوم بدراسة جوانب تأثير مدخل الهندرة على الموارد البشرية في منظمة طبقت مشروع الهندرة و التي تتمثل في البنك الوطني الجزائري .

رابعا – دراسة سمية برنو[1]: أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري .

تناولت الدراسة الإشكالية التالية : **ما هو أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية في البنك الوطني الجزائري ؟** ، و أهم ما توصلت إليه الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

- أن تطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري مكن من توفير خدمات أمنة و بسرعة أكبر و تخصيص وقت أكبر من أجل الإهتمام بالزبون و التعرف على حاجاته و رغباته .
- أثبتت الدراسة إنخفاض عدد الشكاوي و ظهرت النتائج الجذرية لتطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري و التي خفضت من عدد الشكاوي كما و نوعا .

حاولت الباحثة برنو سمية من خلال هذه المذكرة إلى دراسة أثر تطبيق مدخل الهندرة على جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزبائنه ، و بالتالي فقد أثبتت الباحثة هنا بأن لتطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري كان له أثر إيجابي على تقديم جودة الخدمات المصرفية ، و قد إستدلت على ذلك بناء على تحليل سجل الشكاوي ، و قد لاحظت الباحثة هنا إنخفاض شكاوي الزبائن بعد تطبيق مدخل الهندرة ، و لكن هنا حسب رأي الباحث و في حدود علمه و بما أن الباحثة برنو سمية متخصصة في التسويق ، فإن رأي الباحث هنا على أنه كان من الأفضل لو قامت بإختيار وكالة تجارية و قامت بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة من زبائن هذه الوكالة لمعرفة تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية بعد تطبيق مدخل الهندرة سواء بتقديم إستمارات أو القيام بصبر الآراء لخرجت حسب رأي الباحث بنتائج أحسن ، و المهم هنا فإن هذه الدراسة أفادت الباحث كثيرا خصوصا في إختيار المؤسسة (البنك الوطني الجزائري) لإجراء الدراسة الميدانية ، و بالتالي فإن الباحثة برنو سمية قامت بدراسة أثر الهندرة على تطوير جودة الخدمة المصرفية ، بينما يقوم الباحث هنا بدراسة أثر تطبيق الهندرة على تطوير الموارد البشرية بنفس المنظمة (البنك الوطني الجزائري) و من هنا ينطلق الباحث لتقديم الإضافة ، فالعنصر البشري يعتبر من

---

(1) سمية برنو ، **أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 .

أهم العناصر اللازمة لنجاح مشروع الهندرة ، فبدون هذا العنصر لا يمكن الحصول على المنتجات و الخدمات النهائية ، و بدون فعالية و قدرة الأفراد على العمل و الإبتكار على لا يمكن الحصول على منتوج أو خدمة بجودة مواصفات معينة .

من خلال جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها ، فإنها جميعا تتفق على أهمية و ضرورة تطبيق مدخل الهندرة بالمؤسسات محل الدراسة ، و ما سيضيفه الباحث هو دراسة جوانب تأثير الهندرة على الموارد البشرية .

4) – أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى مفهومين مهمين ، و هما الهندرة و الموارد البشرية على مستوى البنك الوطني الجزائري ، هذين المفهومين يعتبران من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث ، و يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة :

- قد تكون هذه الدراسة مرجعا مهما للأكاديميين و الباحثين بخصوص هذا الموضوع .
- نتائج هذه الدراسة و توصياتها قد تكون مهمة لو أخذت بعين الإعتبار من طرف الإدارة العليا للبنك الوطني الجزائري من أجل الإهتمام أكثر بالعنصر البشري .
- يمكن لهذه الدراسة أن تفتح الباب و الأفاق لمزيد من الدراسات و الأبحاث الخاصة بهذا الموضوع .

5) – أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة درجة تطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري و تأثيره على الموارد البشرية .
- إكتشاف الرؤية الجديدة لإدارة و تنمية الموارد البشرية في مجال تطبيق مدخل الهندرة .
- إبراز أهمية و دور تطبيق مدخل الهندرة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري .
- إبراز أهمية العلاقة بين الهندرة و عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية و دورها في المساهمة بالإرتقاء إلى أعلى مستويات الأداء في ظل التطورات و التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي الجزائري .

- التعرف على أراء و إتجاهات العينة و مدى إدراكهم للعلاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية .
- محاولة إثراء الموضوع و الرغبة في أن تصنف هذه الدراسة كإضافة علمية جديدة .

6) – منهج الدراسة :

تماشيا مع متطلبات الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، لأن معظم الدراسات في العلوم الإدارية تعتمد على هذا المنهج [1] و التي من بينها موضوع الأطروحة ، و يركز هذا المنهج على جمع معلومات كافية و دقيقة عن موضوع الأطروحة من أجل دراسته و تحليله و تحديد مميزاته و أبعاده المختلفة ، كما إستخدم الباحث أيضا منهج دراسة الحالة بإعتباره أحد المناهج الفرعية للمنهج الوصفي و الذي يستعمل في الدراسات الميدانية[2] ، و ذلك بهدف جمع المعلومات بشكل تفصيلي و معمق من أجل تكوين فكرة واضحة و كافية عن موضوع الأطروحة .

7) – أدوات الدراسة:

لغرض جمع المعلومات لإجراء الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات المقترحة إستخدم الباحث كل من المقابلة و الإستبيان ، و لتحليل نتائج الإستمارة قام الباحث بترميزها و إدخل بياناتها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **(SPSS)** إصدار **(19)** ، و قد تم تطبيق العمليات الإحصائية التالية :

- إختبار **(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)** للعينة الواحدة لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
- معامل الثبات ألفا كرونباخ **(Alpha De Cronbach)** ، لمعرفة ثبات و صدق فقرات الإستبيان .
- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على إستجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة .
- الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري .

(1) منور أوسرير ، بوعافية رشيد ، **أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية و إدارة الأعمال** ، الجزائر : المكتبة الجزائرية بوداود ، 2011 ، ص 144

(2) المرجع نفسه ، ص 163

- إختبار **(T)** للعينة الواحدة **(One Sample T-test)** لإختبار فرضيات الدراسة .
- إختبار **(F)** لتحليل التباين الأحادي **(One Way Anova)** لإختبار فرضية الدراسة الإستطلاعية .

8) – حدود الدراسة :

1.8.الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على التحليل الجزئي الوحدوي و ليس على التحليل الكلي ، فموضوع الدراسة يعالج علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة (البنك الوطني الجزائري) و ليس على مستوى الدولة ، إضافة إلى ذلك فإن الباحث أجرى الدراسة على الوكالات التجارية للبنك و ليس على المديريات المركزية ، و قد تم إجراء الدراسة على عينة من الوكالات التجارية التابعة للبنك الوطني الجزائري و البالغ عددها **(12)** موزعة على أربع ولايات و التي تتمثل في : تلمسان ، عين تموشنت ، وهران و مستغانم .

2.8.الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة بداية من شهر **أكتوبر 2015** إلى غاية أواخر **مارس 2016** .

9) – صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهت الباحث خلال مجريات إنجاز هذه الدراسة فيما يلي :

- رفض بعض الأساتذة المحكمين إبداء رأيهم حول الإستمارة و تحكيمها قبل توزيعها على مفردات العينة .
- صعوبة القيام بالمقابلات مع بعض المسؤولين ففي كل مرة يعطونني موعدا لاحقا .
- واجه الباحث صعوبة كبيرة خصوصا عند توزيع الإستمارات و إسترجاعها .

10) – تقسيم الدراسة:

لمعالجة الموضوع و في ضوء الفرضيات المقترحة و لتحقيق أهداف البحث ، قسم الباحث الدراسة إلى أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية و فصل رابع واحد ميداني و التي تتمثل في :

1.10.الفصل الأول: أثر تطبيق مدخل الهندرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة و يضم ثلاثة عناصر ، حيث يتمثل العنصر الأول في الإطار العام للهندرة ، و

العنصر الثاني في الإطار العام لإدارة الموارد البشرية ، و العنصر الثالث في تأثير الهندرة على عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

2.10.الفصل الثاني: تنمية و تحفيز الموارد البشرية في ظل مدخل الهندرة ، و يضم ثلاثة عناصر ، حيث يتمثل العنصر الأول في تدريب و تنمية الموارد البشرية لتنفيذ الهندرة ، و العنصر الثاني في هندرة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية ، و العنصر الثالث في التحفيز كعنصر إستراتيجي من عناصر الهندرة .

3.10.الفصل الثالث: مدى تكامل إستراتيجية الهندرة مع إستراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ، و يضم ثلاثة عناصر ، حيث يتمثل العنصر الأول في دعائم نجاح إستراتيجية الهندرة ، و العنصر الثاني في الموارد البشرية كشريك إستراتيجي للهندرة و العنصر الثالث في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كإستراتيجية لتقييم أداء العاملين في ظل الهندرة.

4.10.الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة (البنك الوطني الجزائري) ، و يضم ثلاثة عناصر ، حيث يتمثل العنصر الأول في مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية ، و العنصر الثاني في مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري ، و العنصر الثالث يتمثل في منهجية الدراسة الميدانية .

كما يتطرق الباحث أيضا في نهاية الدراسة إلى خاتمة عامة خلص فيها إلى عدة نتائج مكنته من إبداء بعض الإقتراحات لهذا الموضوع لكي تستفيد منها المؤسسة محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري) .

في الأخير فإن هذا العمل إجتهاد بشري و جهد إنساني يحتاج إلى التصويب و الإحسان فإن أصبت فمن الله وحده ، و إن أخطأت فمن نفسي .

الفصل الأول :

تأثير تطبيق مدخل الهندرة على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

تمهيد:

في ظل البيئة المتغيرة و التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات على إختلاف أنواعها ، و نتيجة الإعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات ، أصبح لزاما على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم مع البيئة الحالية و التخلص من الأساليب التقليدية و هو ما يوفره تطبيق مدخل الهندرة ، هذا الأخير يشكل ثورة في عالم المنظمات و دعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم به المنظمة من عمليات و إجراءات و مهام لتحقيق تحسينات ملموسة و تغيرات جذرية في مختلف المجالات عموما و في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، و يحاول الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى تأثير تطبيق مدخل الهندرة على إدارة الموارد البشرية و ذلك من خلال النقاط و العناصر التالية :

I – الإطار العام للهندرة .

II – الإطار العام لإدارة الموارد البشرية .

III – تأثير الهندرة على عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

I – الإطار العام للهندرة.

1)– نشأة و ظهور الهندرة:

إن مضمون الهندرة ليس وليد الدراسات و الأبحاث الإدارية فقط ، و لكن له جذور تمتد إلى مجالات عديدة من بينها ما جاء في قوله جلا و علا " **إن الله لا يغير بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم** " (1) ، و معناها أن الإنسان الذي يرى بأنه عاجز عن مواجهة التحديات التي تعترضه في حياته أو أنه لا يستطيع المضي نحو الأمام في المجتمع الذي هو فيه، أو يريد الأصلح أو الأنسب في حياته فعليه البدء أولا بتغيرات جذرية و أساسية بذاته البشرية .

أما من الناحية التاريخية فالهندرة قد رافقت الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض إلى غاية بروز هذه التسمية و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : نشأة و تطور الهندرة .

الزمن	المسببات	مظاهر الهندرة
بدء الخليفة على الأرض و نزول سيدنا أدم	الخطأ المرتكب من سيدنا أدام و أمنا حواء و إغراء الشيطان لهما	الفرق الشاسع بين الحياة في السماء و الحياة على وجه الأرض
نزول الكتب السماوية و إختيار الله للرسل و الأنبياء	الأعمال السيئة و العادات الغير جيدة التي تميز بها الناس في زمن كل نبي	الإنقلاب على الواقع الموجود أنذاك و الإعتماد على التعاليم السماوية و السير النبوية التي جاءت لتطوي صفحة الكفر و تبدأ بصفحة الإيمان
الحضارات التي سادت ثم بادت مثل : حضارة وادي الرافدين ، النيل ، الرومان ... الخ	أسباب عديدة أدت إلى زوالها مها : الكوارث الطبيعية ، الأمراض الحروب... الخ	إنتهاء الحضارات بأكملها و البدء بعصر جديد مغاير
الثورة الصناعية	التطورات التكنولوجية ، إختراع الآلات و بروز المدارس و الأفكار التنظيمية	إكتشاف موارد جديدة مثل : النفط و نقلة نوعية و سريعة في معدلات الإنتاج و إحلال العمل الآلي بدل العمل اليدوي

(1) سورة الرعد ، الأية الكريمة رقم 11

الحربين العالميتين	أسباب سياسية ، إقتصادية و أطماع إستعمارية للدول العظمى و زيادة حاجاتها للنفط	التغيرات في الخارطة الجغرافية للعالم نتيجة الإستعمار و سلب خيرات الدول و إنهيار دول و بروز دول أخرى
ظهور التحالفات و الإندماجات و الإتحادات	بناء قاعدة أساسية و ركيزة لمواجهة التحديات و التغيرات الحاصلة في الإقتصاد و السياسة ... الخ لدى أغلب الدول	البدء بتغيرات شاملة في جميع الإتجاهات و المجالات و الإنفتاح على العالم و بداية ظهور العولمة
العولمة و المعلوماتية	التطورات السريعة و الهائلة في مجالات الكمبيوتر و الإنترنت و رغبة الدول المتقدمة في تصريف منتجاتها إلى الخارج	إكتشاف الهندرة لدى الباحثين و تطابق المضمون مع التسمية

المصدر : مراد محبوب ، **إستخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة بسكرة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2014 ، ص 3 – 4

ظهرت الهندرة ميدانيا في المجال العسكري و كان ذلك خلال الحرب الإسبانية الأمريكية ، حيث أطلقت البحرية الأمريكية **9500** قذيفة لم تتجاوز نسبة إصابتها للأهداف **1.3%** الأمر الذي يعد كارثة بالمعاير العصرية لكن كان ذلك مقبول في ذلك الوقت بدليل أن الولايات المتحدة كسبت الحرب ، أما في عام **1902م** فقد إستطاعت البحرية الأمريكية إصابة الهدف في كل قذيفة تطلقها ، يكمن سر هذا التطور في ضابط مدفعية أمريكي يدعى **وليام سميز** حيث إستطاع هذا الأخير أن يغير العالم بتطبيقه أسلوب جديد في التطوير الذي هو الهندرة ، فأثناء مناورات مشتركة في بحر الصين لاحظ **سميز** دقة تصويب المدفعية البريطانية بسبب تعديلات بسيطة أدخلها البريطانيون ، فأدرك على الفور على أنه يمكن تحقيق ذلك إذا تمكن من تعويض مدى تأرجح السفينة و زيادة تروس عجلة المدفع ليسهل على المصوب تحريكه ثم إقترح نقل مؤشر التصويب من ماسورة المدفع ليقلل من تأثير رجل المدفعية بقوة الإرتداد و يمكنه من التحكم ، و من خلال عملية حسابية بسيطة تأكد **سميز** أنه بالإمكان زيادة الإنتاجية و دقة التصويب بنسبة **3%** بدون تقنية جديدة أو تكاليف إضافية .

كتب **سميز** عن إكتشافه ثلاثة عشر رسالة إلى رؤسائه و كأي أفكار ثورية جديدة واجهت إقتراحاته مقاومة عنيفة بسبب الهيكل التنظيمي البيروقراطي للبحرية الأمريكية في ذلك الوقت ، فكانت وظيفة الملاحين في البحرية من أرفع الرواتب ، و كان يتم مكافأة الملاحين على أدائهم لأن المدفعية غير دقيقة ، و قد جاء في تبرير رفض أفكار **سميز** بمايلي: **لو أن ذلك ممكن لفعله الملاحون قبل أن يفكر فيه الضابط ، و لو قمنا بهذه التعديلات فكيف سيكون تأثير ذلك على الهيكل التنظيمي للبحرية ؟**

لكن **سميز** لم ييأس و أرسل رسالته الأخيرة إلى **ثيودور روزفلت** الذي أصبح فيما بعد رئيسا للولايات المتحدة ، فأصدر أوامره بتنفيذ أفكار **سميز** إلى كل ضباط البحرية و تم ترقية **سميز** إلى رتبة " **أدميرال** " و عين قائدا لأركان كلية البحرية الأمريكية .

أعاد **سميز** تصميم أساليب التدريب و نظام التوجيه و التسليح و تحولت محاولته لهندرة إطلاق المدفعية إلى هندرة البحرية الأمريكية كلها ، و إنتقلت إلى إدارات الأسلحة البحرية في العالم[1] .

يتضح من خلال هذا الدرس المستفاد من الجيش بأن الهندرة ميدانيا من أصل عسكري و بالتالي فهي عبارة عن إستراتجية تتميز بالتغير الجذري تهدف إلى هزم العدو ، كما يتضح أيضا بأن الهندرة ليست جديدة تماما فالعراقيل التي بين المنظمات و التي تتمثل في التنظيم البيروقراطي و مقاومة التغيير للأفراد (كما فعل الملاحون) و بين الإعتراف بالهندرة مازالت كما هي حتى بداية إعترافها مع أواخر القرن العشرين و بداية القرن الواحد و العشرين إضافة إلى ذلك يلاحظ بأن الهندرة تبدأ من الأعلى إلى الأسفل و أنها تستمد شرعيتها من القيادة العليا ، كما يلاحظ أيضا التغيير في نظام الترقية الذي تحول من الدور التقليدي على أساس الرتبة و الأقدمية إلى الإبتكار و التطوير و التجديد .

إنتقل هذا المفهوم إلى المجال الإداري بداية من عام **1990م** عندما قامت مؤسسة **ماساتشوسيتس للتكنولوجيا (MIT)** بإجراء بحث بعنوان " **الإدارة في عام 1990** " و كان الغرض من ذلك هو معرفة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في منظمات ذلك الوقت و في نفس العام قامت مجموعة من الباحثين لدى مؤسسة **سي أس سي (CSC)** للخدمات

(1) ريموند مانجانيلي ، مارك كلاين " **الدليل العلمي للهندرة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد (6) ، مارس (1995) ، ص 3

الإستشارية بإجراء بحث لفحص طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و بين تغيير العملية الإدارية في المنظمة .

في صيف نفس العام قام كل من **دافين بورت و شورت** بنشر مقالة بعنوان "الهندسة الصناعية الجديدة : تكنولوجيا المعلومات و إعادة تصميم عمليات المنظمة " ثم تلي بعد ذالك مباشرة مقالة **هامر** حول " **إعادة الهندسة** " و الذي نشره في دورية **هارفارد بزنس ريفيو** لينتشر بعدها مفهوم الهندرة بشكل كبير في مجال الفكر الإداري الأمريكي .

عندما قام كل من **مايكل مارتن هامر** و **جيمس شامبي** بنشر أول كتاب في الهندرة بعنوان " **إعادة هندسة المنظمات** " في عام **1993**م ، إنتقل مفهوم الهندرة بسرعة في الأواسط الغربية على الساحة الأكاديمية و في القطاع العام و الخاص(1) .

يتضح مما سبق بأن تكنولوجيا المعلومات لعبت دورا كبيرا في ظهور الهندرة و إنتقالها إلى المجال و الفكر الإداري ، حيث ظهرت كمدخل حديث لإستقبال التكنولوجيا في الإدارة لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين .

إن رياح التغيير التي تجتاح عالم الأعمال اليوم هي الدافع و المحرك الحقيقي لمشاريع الهندرة في العالم أجمع ، فالعولمة و إتفاقيات التجارة الحرة و التوجه إلى الخصخصة و قصر عمر المنتجات و الخدمات في الأسواق نتيجة التطوير و الإبتكار المستمر جعل الطريق صعبا أمام المنظمات التقليدية و الرافضة للتغيير نحو الأفضل ، و هنا تبرز أهمية ظهور منهج الهندرة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على مواجهة هذه التغيرات و تلبية رغبات و تطلعات العملاء في عصر لا مكان فيه للمنظمات القابعة في ظل الروتين و البيروقراطية الادارية و التعامل مع العملاء بالاجراءات المطولة(2) .

2)– مفهوم الهندرة و الفرق بينها و بين مداخل التغيير الأخرى:

1.2.مفهوم الهندرة: يطلق لفظ الهندرة باللغة العربية على مفهوم إعادة الهندسة كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات بجميع أنواعها

---

(1) الطيب داودي ، محبوب مراد "**دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**" مجلة العلوم الإنسانية بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، العدد (32) ، نوفمبر (2013) ، ص 149

(2) سالم صلال راهي الحسناوي "**الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات و مدى تطبيقها في العراق**" المحور الإداري القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد(8) ، العدد(3) ، 2006 ، ص 133 – 143

(خدمية أم إنتاجية) و كلمة هندرة قد تبدو غريبة على أسماع الكثيرين منا و لا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتي " هندسة و إدارة " و هي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (**Business Reegineering**) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال[1] .

كما إستخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم الهندرة و التي من بينها هندسة التغيير ، الهندسة الإدارية ، إعادة هندسة العمليات ، إعادة البناء[2] إعادة التصميم الجذري للعملية ، إعادة الهندسة التنظيمية ، إعادة هيكلة العملية ، تجديد و إبتكار العملية[3] ، الهندسة السياسية و ذلك بإعتبار أن كل مخرجات أي نظام سياسي في الدولة عبارة عن سياسات و أن العمل الإداري مكمل للعمل السياسي[4] ، إعادة إبتكار الحكومة و قد أستعملت هذه التسمية في عهد الرئيس الأمريكي **بيل كلينتون** و نائبه **أل أغور** عندما قرروا إنتهاج سياسة منظمات الأعمال للتخلص من الروتين و تخفيض موازنات الموظفين[5] فعلى الرغم من الإختلاف في التسمية و المصطلحات إلا أنها لها نفس المعنى .

كما تعرف الهندرة إصطلاحا بأنها مجموعة الأدوات و الوسائل المتطورة بالإضافة إلى الإستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولا إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة و الوفاء بإحتياجات العملاء[6] ، و من أجل الوصول إلى التعريف الإجرائي يحاول الباحث عرض بعض التعاريف و التي تتمثل في:

---

(1) حازم عبد العزيز داود النتشة ، **إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، 2009 ص 13

(2) رياض هبال ، **المقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة – دراسة حالات : صيدال بريد الجزائر ، كلية العلوم الإسلامية بجامعة الجزائر1** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012 ، ص 91

(3) بلال خلف السكارنة ، **التطوير التنظيمي و الإداري** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009 ، ص 149

(4) أونسلي كهينة ، **الحضارة التنظيمية و دورها في فعالية إدارة تسيير الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق : دراسة حالة الجزائر** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2006 ، ص 214

(5) رياض هبال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 100

(6) بشير بن لحبيب ، **دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإيطارات بالمؤسسة الإقتصادية : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الأغواط** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة الأغواط ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2013 ، ص 19

يعرفها كل من **مايكل هامر** و **جيمس شامبي** بأنها : إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة و العصرية و التي تمثل في وقتنا الحالي : التكلفة ، الجودة ، الخدمة و السرعة(1) .

يلاحظ من هذا التعريف بأنه يركز على نوع العمل الذي يؤذيه العاملون و الذي يمكن قياسه عن طريق المعايير المذكورة ، و يركز هذا التعريف على جميع أنواع عمليات المؤسسة و التي تتمثل في:

- **عمليات تشغيلية:** و تسمى أيضا بالعمليات الفنية أو عمليات الإنجاز ، و هذه العمليات لها علاقة مباشرة بالإنتاج .
- **عمليات الإدارة:** هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع أنواع العمليات بالمؤسسة و تعمل على تحويل المعلومات إلى أوامر و توجيهات .
- **عمليات الدعم:** هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الوسائل الازمة لباقي أنواع العمليات الأخرى و تساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية(2) .

كما عرفها الكاتبان في موضع أخر:

" **البدئ من جديد ،أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح و ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا تعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة و التفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء(3)** "

هذا التعريف أضاف شيئا جديدا يتمثل في عنصر مهم حيث يعتبر من أحد مقومات الهندرة لإحداث التغيير الجذري و هو التوقف عن تطوير الوضع القائم ، فالمنظمة التي

---

(1) Luo Fan , Salah Uddin Rajib , Shariful Alam " **Business Procéss Reengineering In The SMSs : Critical Success Factors Perspective Of An Emerging Economy**" International Journal Of Contemporary Business Studies , Vol (3) , N (7) , july (2012) , p-7

(2) مومن شرف الدين ، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2001 ، ص 20

(3) جودت جعفر خطاب ، **إعادة هيكلة المصارف: دراسة تطبيقية** ، عمان: دار دجلة ناشرون و موزعون ، 2009 ص 50

تعمل على تطوير و تحديث ما هو موجود تفقد فعاليتها و قدرتها الإنتاجية(1) ، و لنفترض أنه هناك مؤسسة متخصصة في صناعة و إنتاج المشروبات فإذا قامت بتغيير القارورة في شكلها إلى شكل أخر أحسن و تركت المشروب كما هو هذا لا يعني أنها إبتكرت و أضافت شيئا جديدا ، كما يلاحظ أيضا بأن الهندرة تعمل على البدء من جديد بصفحة بيضاء و جوهر هذا التعريف ينطلق من سؤال طرحه **أرتيزت** مدير شركة **Procter & Gamble** عندما قام بإعادة هندسة الشركة سنة **1993م** و الذي كان كآلاتي: **كيف يمكن إنشاء شركتنا اليوم و كأنها لم تكن موجودة أصلا؟**(2)

في سنة **2000م** وضع **هامر** تعريفا أخر مع **ستانتن** مفاده بأن الهندرة هي إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة ، و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء(3) ، و قد أضاف هذا التعريف خاصية جديدة لمفهوم الهندرة و هي صفة الجذرية ، حيث أكد **مايكل هامر** مرة أخرى بأن الهندرة هي عبارة عن تغيير جذري و شامل في المنظمة .

يعرفها **رايموند** بأنها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإستخدام الأمثل و ذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة و الإنتاجية(4) ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أضاف شيئا جديد و الذي يتمثل في الوسيلة التي يتم بواسطتها تطبيق التغيير الجذري لتحقيق التحسينات في مستويات الأداء ، و هذه الوسيلة تتمثل في تكنولوجيا المعلومات .

يعرفها **كلاين** بأنها إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتجية و ذات القيمة المضافة و كذلك للنظم و السياسات و البنى التنظيمية المساندة بهدف تعظيم

---

(1) جاري هامل " **قيادة التغيير الجذري : كيف تجعل الإستراتجية فعلا داخليا و تلقائيا** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(19) ، أكتوبر(2000) ، ص 2

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **ثورة إعادة الهندسة : دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية** (ترجمة : حسين الفلاحي) ، الرياض : دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام ، 2000 ، ص 16

(3) أمل محمد علي أبو رحمة ، **تطوير الإتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات غزة بإستخدام أسلوب الهندرة** ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، 2012 ، ص 60

(4) رياض هبال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 93

تدفقات العمل و زيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة(1) ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أضاف خاصية جديدة و التي تسعى الهندرة إلى تحقيقها و هي خلق القيمة .

يعرفها **Krajewski** بأنها عبارة عن فلسفة هدفها التغيير و رفض الطرق القديمة التي تؤدى بها الأعمال بحيث تبدأ العمليات من الصفر و بإستخدام قيادة إدارية حازمة و تكنولوجية حديثة(2) ، و يلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه أضاف عنصرا مهما و أساسيا و الذي يتمثل في القيادة ، و بالتالي فإن تطبيق مشروع الهندرة في المنظمة يقاد و لا يدار، و بالتالي فإن مهمة القائد هنا هو قيادة الأفراد العاملين نحو التغيير و لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة(3) .

تعرف أيضا بأنها تغيير ثوري في طريقة تفكير التنظيم ، أداء الأعمال ، تغيير العمليات ، نمط الإدارة و سلوكها ، نظام التعويضات و المكافآت(4) ، و يلاحظ من خلال هذا التعرف بأنه أشمل من التعاريف السابقة و أضاف أيضا خاصية أخرى للهندرة عند تطبيقها في المنظمة و هي خاصية الثورية على ما هو موجود لتحقيق تحسينات هائلة في معدلات الأداء .

يعرفها أيضا **Parker** بأنها عملية إستخدام الأدوات و الوسائل الحديثة و الإستفادة منها بغية الوصول للتغيير الإستراتيجي(5) ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أضاف مدخلا جديدا لمفهوم الهندرة و هو المدخل الإستراتيجي ، و بالتالي فالهندرة تسعى إلى تحقيق

---

(1) Jean Gagnon , **La Réingénierie Des Relations De Sous-Traitance Dans Le Secteur De L'automobile** , Mémoire De Master En Gestion Des PMS Et De Leur Environnement Canada , Université Du Québec , 2000 , p-23

(2) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة** ، عمان : دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 319

(3) جون كوتر " **قيادة التغيير : خطة عمل من ثمان خطوات** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(27) ، أفريل(1994) ، ص 1

(4) جوزيف كيلادا ، **تكامل إعادة الهندسة مع إدرة الجودة الشاملة** (ترجمة : سرور على إبراهيم سرور) ، الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004 ، ص 131

(5) غانم رزوقي أنيس العزاوي ، إيناس جواد حسين العكايشي " **علاقة تطبيق إعادة هندسة الأعمال بمؤشرات الأداء : دراسة إستطلاعية لعدد من العاملين في مستشفيات الرصافة** " الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة كلية الإدارة و الإقتصاد ، العدد(17) ، 2010 ، ص 120

التغيير الإستراتيجي من خلال تحويل الوضع الحالي للمنظمة إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تحسين الأداء و تحقيق الميزة التنافسية بهدف الإستمرار[1] .

تعرف أيضا بأنها عبارة عن التغيير الجذري في أداء العمل ، بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر و دون النظر للنظام المعمول به سابقا و بشرط أن تكون تقنية المعلومات جزءا من التنظيم الجديد و ليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل و هي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية و التحول إلى العمليات الإدارية[2] ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أكد على ضرورة و أهمية تقنية المعلومات في التغيير بالنسبة للهندرة .

يعرفها أيضا كل من **وارن بيتس** و **مايكل ميش** بأنها إعادة إكتشاف المنظمة... و تغيير القيم التنظيمية التقليدية و تحدي السوابق التاريخية و إحلال مفاهيم و ممارسات جديدة لأداء العمليات و إعادة توجيه و تدريب العاملين عليها[3] ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أضاف شيئا مهم بالنسبة لمفهوم الهندرة و هو القيم التنظيمية التي تمثل النواة الأساسية لثقافة المنظمة ، و بالتالي فإن تغيير القيم يعتبر الجزء الأصعب للهندرة لأنها غير ظاهرة و غير ملموسة لكنها تظهر بشكل أوضح عند وضع الأهداف و الخطط و إعادة تصميم نظم العمل[4] ، فترجمة مفهوم الهندرة في المنظمات إلى حقيقة لا يتطلب تغيير تكنولوجي فقط و إنما تغيير ثقافي أيضا[5] ، فإذا تم تحقيق النجاح في التغيير القيمي و السلوكي في المنظمة

---

(1) طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسين " **التغيير الإستراتيجي و إنعكاساته على الأداء التنظيمي** " الإقتصاد و الإدارة ، جامعة بغداد ، العدد(69) ، 2008 ، ص 64 – 65

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** (ترجمة : شمس الدين عثمان) الطبعة الثانية ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، 2011 ، ص 10

(3) عمر إسعون ، **إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2013/2012 ، ص 41

(4) أمل مصطفى عصفور ، **قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص 99

(5) عبد القادر دبون ، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي : حالة إتصالات الجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 ، ص 184

فسوف يكون من السهل أن تتبعه باقي التغيرات الأخرى و على رأسها التغيرات التكنولوجية[1] .

كما تعرف أيضا بأنها وسيلة تستند إلى عدد من المعارف التي تستخدم لإحداث تغيرات جوهرية داخل التنظيم بهدف تطوير الأداء[2] ، و يلاحظ من خلال هذا التعريف بأنه أضاف وسيلة أخرى مهمة تساهم بدرجة كبيرة في نجاح مشروع الهندرة و التي تتمثل في المعرفة و إدارتها و كيفية توظيفها .

يعرفها **غسان القضاة** بأنها إجراء تحسين كبير دفعة واحدة عن طريق إعادة النظر الجذرية في العمليات و الأنشطة التي تنفذها المؤسسة و ذلك ضمن فترة وجيزة[3] ، و هذا التعريف أضاف شيئا جديدا هو قضية التحسين دفعة واحدة و هذا هو سبيل منهج الهندرة إلى التغيير على عكس منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على التحسين التدريجي و الخطوي[4] .

كما يعرفها **جاد الرب** أيضا بأن منهج الهندرة يشير إلى التفكير الإبتكاري لقيادات المنظمة و إدارتها العليا ، و أيضا رغبتهم الكبيرة في إجراء التغيرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة و ذلك بهدف التحسين المستمر للجودة الأداء ، تخفيض التكاليف و تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء[5] ، و يشير هذا التعريف إلى أهمية العنصر البشري عند تطبيق مدخل الهندرة و ذلك من خلال التفكير الإبتكاري ، كما بين هذا التعريف أهمية دور الإدارة العليا عند تطبيق مدخل الهندرة .

---

(1) إلهام تايب ، **إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري 2001 – 2012** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2012 ، ص 241

(2) عادل هادي البغدادي ، هاشم فوزي العبادي ، علي رزاق جياد العابري " **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عملية منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية في معمل إيطارات بابل** " العلوم الإقتصادية ، جامعة الكوفة ، العدد(21) المجلد(5) ، حزيران(2008) ، ص 125

(3) رافدة عمر الحريري ، **إتجاهات إدارية معاصرة** ، عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2012 ، ص 197

(4) رياض هبال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 95

(5) كوثر خميس صلاح أبو مايلة ، **إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة** ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر بغزة ، كلية التربية ، 2014 ، ص 35

يلاحظ من خلال هذه التعاريف السابقة و التي تم عرضها ، بأنها تتفق في المضمون بالرغم من إختلافها في الصياغة ، و صفوة القول يمكن إعطاء تعريف للهندرة بأنها مدخل إستراتيجي معاصر يهدف إلى إحداث تغيير جذري و سريع في المنظمات على إختلاف أنواعها من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية ، تغيير ثقافة المنظمة و بإستخدام تقنية المعلومات و المعرفة لتحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء .

في الاخير تعرف الهندرة إجرائيا بأنها تغيير الوضع السائد تغييرا جذريا و شاملا حيث يتم البدء من نقطة الصفر و ذلك من خلال بناء و تصميم جديد للعمليات بالإعتماد على ما هو موجود لتقديم خدمات أفضل ذات جودة عالية و بتكلفة أقل و في أسرع وقت ممكن(1).

2.2. الفرق بين الهندرة و بين مداخل التغيير الأخرى المشابهة: أوضحت العديد من الدراسات و البحوث المتخصصة في دراسة منهج الهندرة وجود إختلافات جوهرية بين هذا المدخل و المداخل الإدارية الأخرى و التي تتمثل فيما يلي:

1.2.2.إعادة الهيكلة: هي تغيير جوهري في الهياكل الإدارية و المالية للمنظمة و قد يكون هذا التغيير من خلال أنظمة إدارية تحل مكان القديم أو إندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات أو تصغير أجزاء بالمنظمة أو تقليل واضح في العمالة أو التغيير في هيكل رأس المال أو إندماج بين منظمة و أخرى ، و يلاحظ أن إعادة الهيكلة تتشابه مع الهندرة في أن كيليهما هو إعادة تصميم أجزاء في المنظمة و تصحيح جوهري في المسار ، إلا أن المستوى التنظيمي في كلاهما يختلف ، فإعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى و الكلي للمنظمة ووظائفها الأساسية بينما تركز الهندرة على الجوانب التنفيذية كالعمليات و المهام و إجراءات العمل(2)، و ليس شرطا أن يؤدي مشروع الهندرة إلى إعادة هيكلة ، إذ يمكن للهندرة أن تحدث تغيير هائل في إجراءات العمل دون المساس للهيكل التنظيمي للمنظمة(3) .

---

(1) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 320

(2) أحمد ماهر ، **تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير**، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 ، ص 558

(3) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة : كيف تطبق منهج الهندرة خطوة...خطوة** عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 ، ص 142

2.2.2.تبسيط الإجراءات: تبسيط الإجراءات هو مدخل تقليدي يقصد به إختصار بعض إجراءات أو روتين العمل من أجل تخفيض زمن الإنجاز و كذلك من خلال تحليل الخطوات ثم إلغاء بعضها و إلغاء الإجراءات الغير ضرورية و عليه فإن مدخل الهندرة يختلف عن مدخل تبسيط الإجراءات الإدارية بإعتباره يلغي الإجراءات كلها و تغييرها من الجذور[1] و يختلف مدخل الهندرة عن تبسيط الإجراءات من حيث قضية المسلمات فتبسيط الإجراءات يعمل على إختصار و تقليص الإجراءات من خلال إعتبار المسلمات الإدارية السائدة بينما يعمل مدخل الهندرة على تغيير المسلمات الإدارية و الإعتماد على الرؤية لا للنظر إلى العملية الحالية[2] .

3.2.2.إعادة التصميم: تتضمن إعادة التصميم إدخال تعديلات جوهرية و ليست سطحية فهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة و ذلك من خلال السعي نحو ترشيد إستخدام الإمكانات المادية و البشرية للمنظمة ، و تختلف الهندرة عن إعادة التصميم حيث أنها تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية لإحداث إنجازات جذرية ، و كذلك إعادة التصميم الجذري للعمليات الإستراتجية و التي لها قيمة مضافة و هذا يتطلب إعادة النظر في السياسات التي تساعد على إنجاز هذه العمليات كما تختلف الهندرة عن إعادة التصميم من حيث المخرجات لأن الأداء المتميز هو ركيزتها[3] .

4.2.2.تخفيض الحجم: إن تخفيض الحجم يركز على تخفيض عدد من العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات ، بينما تركز الهندرة على تغيير العمل من الألف إلى الياء مستبعدة العمل الغير ضروري لا العاملين كما هو في تصغير الحجم[4] .

---

(1) حسين بن سعيد الزهراني ، **دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2013 ، ص 22

(2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **إعادة هندسة الإجراءات و دورها في التطوير الإداري** ، القاهرة ، 2011 ، ص 184

(3) أمل محمد علي أبو رحمة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 74

(4) أقاسم عمر ، ساوس الشيخ "**إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد**" الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية ، 18 – 19 ماي 2011 ، ص 5

3)- عناصر الهندرة:

من خلال عرض التعاريف الخاصة بالهندرة فإن عناصرها تتمثل في كلمات دالة و التي تتمثل في : أساسي ، جذري ، جوهري ، العمليات(1) ، إضافة إلى وجود عنصر أخر لم يذكر في التعاريف و الذي يتمثل في التفكير الإستقرائي ، و يحاول الباحث شرح كل واحد منها فيما يلي:

1.3.أساسي: على القائمين على المنظمات التي تتبنى الهندرة أن يقوموا بطرح أسئلة أساسية و جوهرية تتعلق بالمؤسسة و كيفية عملها و تتمثل هده الأسئلة في:

- لماذا نقوم بهذا العمل ؟
- ما فائدة هذا العمل للعميل ؟
- هل ما نقوم به ذو قيمة مضافة و يساعد في تحقيق رسالة و أهداف المنظمة ؟
- هل هناك طريقة أفضل للقيام بهذا العمل ؟
- ما هي نقطة البداية ؟ و ما هي الجهات المعنية ؟
- من أين تنبع أفكار التغيير الجذري ؟

إن مثل هذه الأسئلة تحتم على الأفراد النظر في القواعد و الإفتراضات المسبقة التي ترتبط بطريقة أداء عملهم ، فالهندرة تقوم في أساسها على رفض وضع إقتراضات مسبقة كما يجب على المؤسسات التي تتبنها ، أن تتخلى عن الأفكار التقليدية المتعلقة بالعمليات(2) و من خلال ما سبق يحاول الباحث تقديم قصة واقعية و طريفة حصلت في أحد المنظمات و لم يذكر إسمها و لا مكانها ، هذه القصة تدل على أهمية المراجعة الدورية و ضرورة التفكير للعمل الذي يقوم به العاملون ، و قد بدأت هذه القصة عندما قام أحد المستشارين بهذه المنظمة بمراجعة أنشطة و مهام الأقسام ، حيث يقوم العاملون بأحد أقسام المنظمة بتسجيل كافة البيانات المتعلقة بقطاع الغيار المستوردة في دفاتر يتم حفظها بصفة دورية و عندما قام المستشار بسؤال العاملين بهذا القسم لماذا يقومون بهذا التسجيل و ما الغرض منه؟ فتحير العاملون من هذا السؤال و لم يعرفوا الإجابة فقال أحدهم بأنه طلب منهم القيام

(1) James Champy , **Reengineering Du Management** (Traduit De L'américain Par : Lawrence Cohen) Paris : Dunod , 1995 , p – 14

(2) Michael Hammer , James Champy , **Le Reengineering** (Traduit De L'américain Par : Michael Le Seac'h) , Paris : Dunod , 1993 , p – 42

بهذا التسجيل منذ إلتحاقهم بهذا القسم و طلب العاملون من المستشار بسؤال المشرف على هذا القسم الذي بدوره هو أيضا لم يعرف الإجابة و ظهرت على وجهه الحيرة و التعجب ، و بعدها قام المستشار بالتحري لمعرفة جذور هذا العمل ليتضح بعده أن هذه المنظمة قد ورثت نظامها الإداري من قبل شركة أجنبية أخرى حيث ينص النظام في بلدها أن يتم التسجيل بهذه الصورة ليتم مراجعة و فحص هذه السجلات بصفة دورية من قبل موظفي الضرائب بذلك البلد بينما هذه المنظمة (التي حدثت فيها القصة) في بلد ليس فيه ضرائب[(1)] ، و بالتالي يمكن التأمل و التخيل حول مدى الهدر في الوقت و الجهد عن هذه الممارسة الروتينية و التقليدية في هذا القسم من دون فائدة و دون مراجعة أو إعادة تفكير .

2.3.جذري: يجب أن يكون المطلوب في الهندرة تغييرا جذريا له معنى و قيمة بما فيه العمليات ، الأداء و المخرجات و ليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين و تطوير ما هو موجود[(2)] .

3.3.جوهري: تهدف الهندرة إلى تحقيق نتائج جوهرية و ضخمة و لا تقتصر على التحسين و التطوير النسبي و الشكلي في الأداء[(3)]، فمثلا إذا كان أداء المنظمة يقل بنسبة **10%** من المعدل المستهدف ، و إذا كانت التكاليف مرتفعة عن الحد المعقول بنسبة **10%** أو يقل معدل الجودة بنسبة **10%** أو يحتاج مستوى خدمات العملاء إلى زيادة **10%** فالمنظمة هنا ليست بحاجة إلى هندرة لذا تعتبر عملية الهندرة مهمة و ضرورية عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية و جذرية في الأساليب و مستويات الأداء حيث أن التحسينات البسيطة لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل[(4)] بينما يتطلب التغيير الكلي تغيير نظام

---

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف ، **هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع 2009 ، ص 29

(2) Adeyemi Sidikat , Aremu Mukaila Ayanda " **Impact Assessment On Business Process Reengineering On Organizationnal Performance "** European Journal Of Social Science Vol (7) , N(1) , 2008 , p 118

(3) عبد الرحمان تيشوري ، **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و أهميتها بالنسبة لسوريا** ، الموقع الإلكتروني :(2015/06/15 :19.38 سا)

www.minshawi.com/download.php?f...doc

(4) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 25

العمل تماما بالجديد المبتكر حيث تتحقق الهندرة عندما يتم تغيير أكثر من **80%** من العمليات في المنظمة[1] .

4.3.العمليات: الهندرة تنظر إلى فكرة تصميم العمليات أي كيفية أداء العمل على أنها بالغة الأهمية فقد يكون العاملون أذكياء ، قادرين ، مدربين بشكل جيد و محفزين ، غير أن العمل الذي يؤذونه يعتمد على فكرة سيئة و له تصميم رديء ، فنقطة البداية الأولى لنجاح المنظمات يعتمد على العمليات الجيدة التصميم[2] ، فالأسف الشديد عندما تحدث مشاكل في أماكن العمل داخل أي منظمة يقوم المديرون و الرؤساء بإلقاء اللوم على مرؤوسيهم بأنهم هم السبب في حدوثها دون أن يعلموا بأن معظم هذه المشاكل ناتجة عن تصميم العمل الغير الناجحة[3] ، فمثلا عملية الشراء و تلقي الطلب في بعض الشركات الأمريكية تكون طويلة و مملة حيث تبدأ بقيام العميل بتقديم طلب و يقوم أحد الموظفين بإستلام طلب الشراء و تسجيله و مراجعته و يرسله للإدارة المالية حيث يقوم أحد موظفيها بقيد شيك دائن على حساب العميل ثم يقوم أحد موظفي المبيعات بتحديد سعر السلعة المطلوبة ثم يرسل الطلب إلى مراقبة المخزون للتأكد من توفر السلعة المطلوبة ، و في حالة عدم توافرها يرسل الطلب إلى إدارة تخطيط الإنتاج لتجهيز السلعة ، و أخيرا تقوم إدارة عمليات المستودعات بإعداد جدول الشحن ، ثم تقوم إدارة الحركة بتحديد وسيلة الشحن سواء كانت سكة حديدية ، باخرة أو طائرة ، ثم تقوم بعد ذلك إدارة مناولة المنتجات بإستلام السلعة المطلوبة من المستودع و التأكد من مطابقتها لطلب العميل ثم تغليفها و إرسالها إلى إدارة الحركة التي تقوم بدورها بتسليم السلعة إلى جهة الشحن المسئولة عن توصيلها للعميل ، و بالتالي فإن هذه العملية معقدة و مطولة و لا يستطيع أي موظف من المختصين بتلك العملية بإفادة العميل عن وضع طلبه و موعد إستلامه نظرا لإشتراك عدد كبير من الموظفين فهي ليست مسؤولية موظف واحد أو إدارة واحدة ، كما أن هذه العملية تكون معرضة للأخطاء بسبب إشراك أكثر من موظف و إدارة في تنفيذها و إختصاص كل جهة بتنفيذ جزء من إجراءات العملية

---

(1) راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003-2004 ، ص 27

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 17

(3) عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتجي** ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 ص 168

بصورة فردية ، فحتى لو أتقن كل فرد من المختصين بتنفيذ العملية بأداء مهمته على أحسن وجه فإن العملية بكاملها ستضل بطيئة و معرضة للأخطاء[1] ، و لذلك فإن تحديد أولويات مشروعات الهندرة ليست قواعد منهجية و إنما يجب إستخدام المعايير المتعلقة بذلك بعقلانية و وعي كاف لضمان حسن إختيار العمليات التي تحتاج إلى هندرة و يتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : **هل للعملية المعنية تأثير كبير على التوجه الإستراتيجي للمنظمة؟ و هل تؤثر تأثيرا كبيرا على رضا العملاء؟ و هل من غير الممكن تحقيق أي عائدات أخرى من العملية ما لم يتم هندرتها؟ و هل تعتبر العملية الحالية غير مواكبة للعصر؟** ، فإذا كانت الإجابات بنعم فهناك مبررا قويا لهندرة نظم العمل[2] ، و يتم تحديد العمليات التي تحتاج إلى هندرة عن طريق ثلاثة معايير و التي تتمثل فيما يلي :

أولا – معيار الخلل: هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي و ذلك من خلال:

- الإفراط في تبادل المعلومات .
- وجود معلومات زائدة عن الإحتياج .
- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية .
- تزايد نست التعديلات الخاصة و الحالات الإستثنائية .

ثانيا – معيار الأهمية: هو معيار يستخدم في العمليات الأكثر تأثيرا على العملاء و هنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تهم العملاء أكثر من غيرها مثل : موعد التسليم مواصفات المنتج السعر و من تم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على العملاء و ذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها .

ثالثا – معيار الجدوى: هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة الهندسة و هنا يجب أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

- مراعاة حجم كبر العملية فكلما كان كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر و إتسع تطاق تلك العملية .

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 20 – 21

(2) المرجع نفسه ، ص 83

- إرتفاع تكاليف الهندرة حيث تتطلب إستثمارات ضخمة خصوصا في مجال نظم المعلومات .
- مدى قدرة فريق العمل الموكلة إليه تنفيذ مشروع الهندرة[1] .

بعد الإنتهاء من تحديد العملية المراد هندستها و تعيين المشرف على ذلك و تكوين فريق العمل المختص تكون الخطوة التالية هي قيام فريق الهندرة بالإحاطة بمحتوى و نظم العملية المعنية و البدء في إعادة تصميمها و يحتاج الفريق قبل القيام في الشروع في إعادة تصميم العملية الإحاطة ببعض المعلومات عن العملية الحالية مثل : **ما الذي تقوم به هذه العملية؟ و ما مدة فعاليتها أو قصورها؟ و ما هي العوامل الأساسية التي تتحكم فيها؟** ، و نظرا لأن هدف الفريق ليس تحسين أداء العملية الحالية فإنه لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإحاطة بكافة تفاصيلها و جوانبها و إنما يجب على أعضاء الفريق إلقاء نظرة فاحصة بما يكفيهم لإلهامهم و تنويرهم لإستحداث تصميم متفوق و جديد تماما ، و بالتالي فإن الأخطاء الشائعة هو قيام أعضاء فريق العمل بمحاولة تخصيص التفاصيل الدقيقة للعمليات بدلا من محاولة فهمها ، فالفريق يحتاج لبعض المعلومات للتنوير فقط و ليس لجمع و تحليل الكم الهائل من المعلومات إضافة إلى أن فهم العملية يعتبر أقل تعقيدا و إستهلاكا للوقت ، و عند القيام بفهم العملية لا ينظر إلى مخرجتها كأمر مسلم به و إنما إدارك الفائدة التي يجنيها العملاء من تلك المنتجات لذلك فإن أفضل الجهات التي يمكن لفريق الهندرة البدء منها في فهم العمليات هو العميل و ذلك من خلال الإضطلاع على إحتياجاته الفعلية و ما الذي يريده و ما هي المشكلات التي يواجهها ، و لطالما أن الهدف المحوري و الأساسي لإعادة تصميم نظم العمل هو إستحداث عمليات أفضل لتلبية إحتياجات العملاء فإنه يتحتم على فريق الهندرة الفهم الصحيح و الإدراك الكامل لإحتياجات العملاء[2] ، و بعد التصميم الجديد للعملية تختار إدارة الموارد البشرية الفرد المناسب لها ليس فقط على الأساس المهني أو المؤهل العلمي و لكن أيضا حسب شخصيته و قيمه و توجهاته[3] ، فالعمل المعاد هندسته يجب أن يتفق مع قيم الفرد و يشبع حاجاته و يتفق مع

(1) محمد الصيرفي ، **التطوير التنظيمي** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007 ، ص 148 – 149

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 83

(3) أمين ساعاتي ، **إدارة الموارد البشرية من النظرية.. إلى التطبيق** ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 2009 ، ص 20

ميوله و يتيح له فرصة إستخدام مهاراته و قدراته الفنية و العقلية إلى جانب إتاحة الفرصة له لتحقيق ذاته[(1)]، و يمكن إعطاء نموذج لعملية أعيدت هندستها و تمكنت من تحقيق النجاح و ذلك في شركة **جي تي إي GTE** حيث تعد هذه الشركة من أكبر مورد لخدمة الهاتف المحلي بالولايات المتحدة الأمريكية و تقع قواعد عملائها في ولايات كاليفورنيا ، فلوريدا و تكساس ، و قد قامت هذه الشركة بهندرة عمليتها و كان ذلك إستجابة لتوافر تقنية جديدة و تحقيق ميزة تنافسية ، و من بين أحد العمليات التي نجحت في هندرتها عملية الصيانة و التصليح ، فقبل الهندرة كان عملاء الشركة إذا كان هاتفه لا يعمل يتصل بالشركة لغرض تصليحه فكانت الشكوى تذهب إلى كاتب التصليحات و الذي يقوم بأخذ المعلومات فقط فالشخص المكلف بهذا العمل ليس له أدوات للقيام بالتصليح ، لا تدريب و لا سلطة للقيام بالتصليح و بعد إستقبال الشكاوي يقوم بإرسال المعلومات إلى شخص أخر يقوم بالفحص و التأكد من وجود خلل أو عطب و بعد التأكد يقوم بتعيين شخص مختص يتولى عملية التصليح و الصيانة ، فهذا النوع من طريقة أداء العمل كان غير مرضي للعملاء الذين لا يهمهم سوى متى يتم إصلاح الهاتف ، كما لا يستطيع كاتب التصليحات أن يحدد زمن التصليح إذا ما تم الأخذ بعين الإعتبار العدد الكبير للشكاوي و تحويلها فهذا يستغرق وقت أطول ، غير أن الشركة قامت بهندرة العملية إذ يقوم شخص واحد فقط يسمى (مندوب العملاء) فعند تقديم الشكوى يأتي المندوب الذي له القدرة و الوسائل على فحص الهاتف و معرفة الخلل و القيام بعملية الصيانة و التصليح من البداية إلى النهاية و إذا تعذر التصليح يقوم مندوب العملاء بدور رئيس مختصي التصليحات و يرى جدول عملهم و يعلم المندوب العميل بالوقت الذي سيكون فيه المختص في التصليح في بيته لأداء التصليح و الصيانة و بعد القيام بهذا العمل الجديد تحسن الأداء بشكل مثير فالتصليحات كانت تستغرق وقتا طويلا حيث قامت الشركة بوضع نفسها موضع العميل حيث تمكن كل مندوب بحل أربعين بالمائة من الشكاوي ، فقامت الشركة بإستكشاف ما يريده العميل و قررت كيفية قيام تنظيمها لتحقيق ما يريده[(2)] .

(1) أمين ساعاتي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 42

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 18 – 20

5.3.التغيير في ظل الهندرة يعتمد التفكير الإستقرائي و ليس الإستنتاجي: تعتمد الهندرة على الإستقراء و المتمثل في البحث عن فرص التطوير و التغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير ، و ترفض الهندرة التفكير الإستنتاجي و المتمثل في الإنتظار حتى بروز المشاكل ثم العمل على تحليلها و البحث عن حلول مناسبة لها(1) ، فإستخدام تقنية المعلومات مثلا في الهندرة يستدعي تبني التفكير الإستقرائي أي إستقراء و تصور الحلول الإيجابية أولا ثم البحث عن المشكلات تم معالجتها و ربما أدى ذلك إلى مشكلات كانت خافية ، ففي شركة **فورد** مثلا إعتقد المديرون بأن المشكلة التي تواجههم هي البحث عن طريقة لإنهاء إجراءات فواتير الموردين بصورة أسرع و بواسطة أقل عدد من العاملين و لكنهم توصلوا بعد ذلك إلى حل مختلف قادهم إلى الإستغناء عن إستخدام الفواتير كليا ، و نفس الأمر حدث في شركة **Ibm Credit** عندما إعتقد المديرون بأن مشكلتهم هي كيفية تعديل تعجيل حركة المعلومات بين مختلف مجموعات الأخصائيين بينما مكنت تقنية المعلومات الشركة من الإستغناء عن الأخصائيين و إنهاء مشكلة الحاجة إلى دوران المعلومات ، و بالتالي فالخطأ الجوهري الذي ترتكبه معظم الشركات هو النظر إلى التقنية من منظار العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة عن السؤال التالي و الدي بتمثل في : كيف يمكن إستخدام هذه التقنية الحديثة في تطوير و تحسين العمليات الحالية(2) ؟ ، فلا جدوى من توجيه أسئلة للعملاء عن كيفية إستخدام الأساليب و الوسائل التقنية في مجال العمل حيث سيكون الرد ببساطة حول تحسين العمليات و الأوضاع القائمة فمثلا عندما يقوم أحد باحثي التسويق في مجال صناعة الألبان عما إذا كان العملاء يفضلون الحصول على الحليب في زجاجات أو علب كرتونية فإن من البديهي أن تنحصر إجاباتهم في إختيار واحدة منهم ، و نفس الحال مثلا بالنسبة لعملاء الخطوط الجوية فإذا تم سؤال العملاء عن مشاكلهم فبلا شك ستنحصر إجاباتهم على أمور مألوفة مثل الحصول على وسيلة أسرع للوصول إلى المطار و الحصول على أفضل الوجبات و إنهاء إجراءات السفر بطريقة أسرع...إلخ من المشكلات العادية ، فالقدرات و الميزات الإستثنائية الحقيقية لتقنية المعلومات في ظل الهندرة في أنها تقدم حلول لمشكلات

(1) سيد عيد "**التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**" ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 17 – 21 فبراير 2008 ، ص 38

(2) زاهر عبد الرحيم عاطف ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 51 – 52

لم يفكر فيها المسافرون تماما و لم تخطر أبدا على بالهم[1] ، و بالتالي فالسؤال الصحيح الذي يجب أن يطرحه القائمون على الهندرة في المنظمات حول التفكير في كيفية الإستفادة من الوسائل التقنية في أداء ما لم يتم التفكير في القيام به من قبل ، فالجانب الأصعب للهندرة يتمثل في إدراك قدرات تقنية مستحدثة و غير مألوفة بدلا من الوسائل و الأساليب التقنية المعروفة[2] و تقديم خدمات و منتجات غير مألوفة و قد حققت شركة **Sony** مستوى كبيرا من هذا النجاح نتيجة لإهتمامهم بهذا المنظور الجوهري ، و على سبيل المثال عندما فكر مهندسو الشركة في إنجاز جهاز التسجيل الموسيقي الصغير "الوركمان" لم تطلب إدارة الشركة بإجراء بحث تسويقي للإطلاع على مدى قبول و ترحيب السوق بذلك الجهاز الجديد إنطلاقا من إدراكها بأن العملاء لا يمكنهم تصور إستجاباتهم لمنتج لم يرونه و لا يعرفونه عنه شيئا و عليه أعطت إدارة الشركة الضوء الأخضر لإنجاز ذلك الجهاز إستنادا إلى تصور مهندسيها لإحتياجات العملاء ، حيث كان يتم الإستماع إلى الموسيقى بواسطة التلفاز أو المذياع ، فتخيلت إدارة الشركة تصورات العملاء بأنهم يريدون سماع الموسيقى في أي وقت و في أي مكان و دون مشكل أو إزعاج ، إضافة إلى ذلك إدراك الشركة قدراتها و إمكانياتها التقنية و بالتالي فإن إنتاج هذا الجهاز الجديد أعتمد على نقل و تسجيد أفكار و تصورات العملاء ، و بالتالي فإن التفكير الإستقرائي يساهم في تقديم أفكار و حلول لم تكن على خارطة التصورات أو التوقعات من قبل ، فالتحدي الذي فشلت معظم الشركات في مواجهته هو إكتشاف الإمكانات الكامنة في الوسائل التقنية[3] ، فتغيير القواعد و التخلي عن أساليب العمل القديمة يعني الإتجاه إلى التفكير الإستقرائي بشأن الأساليب التقنية خلال هندرة نظم العمل أي تحديد القواعد الراسخة أو القواعد التي تتيح للتقنية التخلص منها ثم إكتشاف فرص التطوير التي يحدثها الإستغناء عن تلك القواعد[4] .

4) – الخصائص المميزة للهندرة:

تتميز الهندرة بمجوعة من الخصائص المميزة و التي تتمثل في:

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 54

(2) المرجع نفسه ، ص 52

(3) المرجع نفسه ، ص 54

(4) المرجع نفسه ص 56 – 57

1.4.الهندرة هي نقطة البداية من الصفر و لا تسبقها أية جهود مسبقة .

2.4.التركيز على العملاء و على العمليات الإدارية لا على الإدارات أو الوحدات و الأقسام الإدارية[1] .

3.4.تتميز الهندرة بخاصية الطموح فهي تطمح إلى إحداث تغيرات جذرية و طفرات كبيرة في الأداء و إمتلاك قدرة و ميزة تنافسية و التفوق على الآخرين .

4.4.التخلي عن القواعد القديمة و ذلك عن طريق التخلص من الإفتراضات السابقة مثل التخصص ، تقسيم العمل ، العمليات المتتالية و التوقيت[2] ، و عليه فإن المشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات هي نتيجة لأساليب تجزئة و تقسيم العمل و الذي يؤدي إلى حالة مستمرة من الجمود فتلك الأساليب تعمل على كبح الإبتكار و التجديد ، فمثلا إذا كانت لدى أحد الموظفين فكرة جديدة حول أسلوب مبتكر للعمل فإن عليه أولا عرضها على رئيسه المباشر و الذي يقوم بدوره بعرضها على رئيسه الأعلى و هكذا حتى قمة الهرم الإداري حيث يتم تكريسها و يمكن قتلها في مهدها إذا لم يرحب بها الرئيس المباشر[3] .

5.4.تعمل الهندرة على تعزيز سلطة الموظفين .

6.4.تتم خطوات أداء العملية بصورة طبيعية ، بمعنى لا توجد حدود مصطنعة التي تؤدي إلى تأخير إنجاز العمل ، و تعمل الهندرة على التخلي عن أسلوب الخطوات المتتالية للعمل و إخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها ، و التدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل المصطنعة[4] .

7.4.دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة[5] ، و هو ما قامت به شركة **أي بي أم** للإئتمان حيث قامت بدمج عدة وظائف تخصصية في عملية واحدة و أيضا ما قامت

---

(1) حسين بن سعيد الزهراني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 12

(2) سمية برنو ، **أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 ، ص 5 – 6

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 21

(4) Serge Raynal , **Le Management Par Projets : Approche Stratégique Du Changement** 3éme Edition , Paris : E'ditions D'organisation , 2003 , p256

(5) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 324

به بعض الشركات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت بهندرة عملية تنفيذ طلبات العملاء بدمج و إسناد جميع خطوتها إلى موظف واحد يسمى خادم العملاء و الذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية و يمثل جهة إتصال موحدة مع العملاء و قد أطلق عليه إسم مسئول العملية ، و الجذير بالذكر أنه ليس من السهل دائما دمج كافة خطوات العمل في وظيفة واحدة خاصة في العمليات ذات الإجراءات المطولة مثل عملية الشراء و تلقي الطلب و التي سبق للباحث ذكرها و التي تتم في عدة مواقع مما يفرض على المنظمة إسناذ تلك المهمة إلى عدد من الموظفين ، ففي بعض الحالات يكون من غير المنطقي أن يتعلم شخص واحد كافة المهارات التي تحتاجها عملية تكون طويلة و معقدة و هو ما حدث في شركة **بيل أتلانتيك** حيث وجدة هذه الشركة صعوبة في إسناد مهمة تركيب دوائر للإتصالات الرقمية ذات السرعة العالية إلى موظف واحد ، و لتفادي المشكلات الناتجة عن تعدد الجهات المختصة بتلك المهمة قامت بتنظيم فريق عملية و الذي يضم مجموعة من الموظفين يملكون المهارات اللازمة لتنفيذ طلبات تركيب دوائر الإتصالات المعنية و قد تم جمع هذا الفريق الذي كان أعضاؤه يعملون سابقا بإدارت و مواقع مختلفة في وحدة واحدة و أسندت إليهم المسؤولية الكاملة عن تنفيذ تلك العملية ، و بالرغم من إستمرار بعض التأخير نتيجة لتبادل خطوات العمل بين أعضاء الفريق إلا أنه لا يقارن مع الوضع السابق و بالتالي أصبحت جهة واحدة تتولى مسؤولية تنفيذ العملية ، و من الفوائد الناتجة عن دمج الوظائف التخلص من الأخطاء و التأخير أو إعادة العمل فشركة **بيل أتلانتيك** ساهمت في خفض الوقت اللازم لتركيب دوائر الإتصالات الجديدة من ثلاثين يوما إلى ثلاثة أيام فقط و في حالات أخرى قد يستغرق بضع ساعات ، و تساهم عملية دمج الوظائف المتشابهة إلى خفض التكاليف الإدارية الغير مباشرة و تحسين مستوى الرقابة نظرا لتنفيذها بواسطة أقل عدد من الموظفين و يسهل توزيع المسؤوليات[1] .

8.4.التقليل من عمليات الضبط و غيرها من الأعمال التي لا تقدم أية قيمة مضافة و ذلك إلى الحد الأذنى ، كالتفتيش و السيطرة و الرقابة اللصيقة[2] ، و من أمثلة تخفيض الرقابة الصارمة ما قامت به شركات التأمين للسيارات بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت هذه

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 36 – 37

(2) Serge Raynal , **Op.Cit** , p –256

الشركات في السابق ترسل ممثلي تسوية المطالبات و تقييمها للأضرار التي تتعرض لها السيارات و تحديد نسبة مساهمة شركة التأمين في إصلاحها ، و كان الهدف من هذه الخطوة الرقابية هو التأكد من عدم قيام الورشة المسئولة عن الإصلاح بزيادة فاتورة التصليح أو إضافة أعمال غير ضرورية ، و بذلك فإن هولاء المراقبين كانوا يتسببون في إبطاء العمل مما أدى إلى إستياء العملاء ، لذا قامت هذه الشركات بالإستغناء عن ممثلي تسوية المطالبات بالنسبة لحالات الحوادث البسيطة و القيام بإرسال صاحب المطالبة إلى ورشة الإصلاح المعتمدة من قبلهم و كانوا يقومون دوريا بمراجعة فواتير كل ورشة و مقارنتها مع الأسعار السائدة لإكتشاف أي زيادات أو تجاوزات ، و بالتالي ساهمت هذه الخطوة في تحسين خدمات و عمليات تسوية العملاء في الحوادث البسيطة[1] .

9.4.الإعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات و الإستخدام الإبتكاري لها ، فهذا لا يعني إستبدال تقنية قديمة بأخرى حديثة فهذا لا يضيف شيئا جديدا لأنها تؤذي نفس الأعمال القديمة و إنما يتم العمل على تطويرها و كيفية الإستفادة منها[2] .

10.4.الموظفين العاديين يتخذون القرارات ، فبدلا من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل أصبح الأمر في يد الموظف لإتخاذ القرار المناسب بنفسه و بالتالي أصبحت عملية إتخاذ القرارات جزءا من العمل الذي يقوم به الموظف بعد أن كان حكرا على المدراء فقط[3] .

11.4.الهندرة تجمع بين الإدارة المركزية و اللامركزية ، فالتعامل مع إدارات مستقلة يزيد من التكاليف و يزيد من وقت تنفيذ العمل ، فقد أتاحت شبكة الإتصالات الحديثة الربط بين الإدارة العامة و الوحدات اللامركزية و أتاحت لهم الإطلاع على المعلومات و المشاركة فيها في وقت واحد و مكنت المنظمات من الإستفادة من أساليب المركزية و اللامركزية وفقا لما يتناسب مع أسواقها و إحتياجاتها التشغيلية ، و مثال ذلك ما قامت به شركة **هوليت باكارد**

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 40

(2) المرجع نفسه ، ص 33

(3) أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة : دراسة حالة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، 2011 ، ص 48

بكاليفورنيا المتخصصة في تصميم و تصنيع نظم الحاسب الألي من تغيير فكرتها الراسخة حول إستحالة الجمع بين المركزية و اللامركزية حيث كانت أنشطة شراء المواد تدار بأسلوب اللامركزية حيث تمكنت من تلبية إحتياجاتها من المواد ذاتيا لأنها أدرى بذلك و حققت بذلك المرونة و الإستجابة لرغبات العملاء و لكن هذا كان على حساب المشتريات الصغيرة فإتباع اللامركزية حرمها في نفس الوقت من المشتريات الكبيرة و من الخصومات التي تتلقها من الموردين ، و من جانب أخر فإن تبني المركزية في إدارة المشتريات لا يعالج تلك المشكلة فقط و إنما يضيف مشكلات أخرى مثل البيروقراطية و الفشل في الإستجابة لرغبات العملاء ، لذا فقد وجدت الشركة الحل الذي وفرته تقنية المعلومات المتطورة و الذي يتمثل في نظام مشتريات موحد بحيث تقوم النظم الفرعية اللامركزية بتزويد المعلومات المتعلقة بمشترياتها التي تشرف عليها ، كما تقوم الإدارة المركزية بمناقشة عقود المشتريات و الخصومات مع الموردين ، فقد أدى هذا النظام الموحد إلى الإستغناء عن وحدات عمل ميدانية كانت منفصلة بتكاليفها و أنشطتها الفردية[1] .

12.4.الموظف في ظل الهندرة يؤدي عمل الخبير و الفضل في ذلك يعود لنظم الخبرة[2] فالقيمة الفعلية لتقنية نظم الخبرة تتمثل في تمكين الموظفين ذوي المهارات البسيطة للعمل و مثال ذلك ما قامت به إحدى شركات صناعة الكميويات بالولايات المتحدة الأمريكية بتزويد ممثلي خدمة العملاء بنظم خبرة تخصصية لإرشادهم فيما يتعلق بالمنتجات و العلاقات الإنتاجية مما أتاح لهم التعامل مع إستفسارات العملاء و وتحويلها إلى فرص بيعيه ، الأمر الذي كان متاحا لخبراء التسويق فقط ، و عليه فإن الموظفين العاديين عندما يتلقون المساندة من النظم الخبيرة يصبح بإمكانهم القيام بمهام الأخصائيين و ذلك يودي إلى تغيير أساليب و إجراءات العمل[3] .

13.4.التخلص من التطبيق الحرفي للقوانين و الجدية في الروتين الإداري و يتم ذلك عن طريق الإبتعاد عن معيار تقييم الأفراد حول مدى تطبيقهم للقوانين و اللوائح كالإلتزام بأوقات

---

(1) زاهر عبد الرحيم عاطف ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 60 – 61

(2) مرام إسماعيل الأغا ، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، 2006 ، ص 54

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 58 – 59

الحضور و المغادرة ، و الإلتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة و يظهر عدم الإتقان و عدم الإخلاص في العمل إضافة إلى ذلك هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملا[1] .

من خلال ما سبق يلاحظ مدى مساهمة تقنية المعلومات في تغيير أساليب و طرق العمل من القديمة إلى الجديدة ، و يوضح الجدول التالي الخصائص و المتغيرات التي تتعامل معها الهندرة مقارنة بالنمط التقليدي في تصميم الأعمال .

الجدول رقم (2) : مقارنة بين الخصائص و المتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الاعمال مع نمط الهندرة.

الخصائص و المتغيرات	النمط التقليدي	نمط الهندرة
السوق	محلي	عالمي
وسيلة المنافسة	تخفيض التكلفة لتخفيض السعر	الجودة ، التجديد ، السرعة
أهم الموارد	رأس المال	العنصر البشري و التكنولوجيا
النظرة إلى الجودة	إصلاح و تطوير	تجديد و إبتكار و لا مجال للإصلاح و الترميم
الهدف	تحقيق الربح بأي وسيلة	تحقيق الربح من خلال رضا العميل
تصميم هيكل المنظمة التنظيمي	عمودي	أفقي منبسط و متكامل
الرقابة	مركزية خارجية	لا مركزية و ذاتية
القيادة	ديكتاتورية	ديمقراطية و مشاركة
مرونة العمل	ضعيفة	عالية المستوى
الإتصالات	عمودية	عمودية و أفقية
أسلوب العمل	فردي	جماعي (فرق العمل)
طبيعة العمل	روتيني متكرر	إثارة و تحدي
التخصص	ضيق	واسع

المصدر: عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 170

(1) قويدر بن قشرودة ، **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسات صغيرة و متوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 6

5)- أهمية الهندرة للمنظمات:

إتفق علماء الإدارة الحديثة على أنه يمكن تطبيق منهج الهندرة في كافة المنظمات سواء كانت خدمية أم إنتاجية و في كافة مجالات الحياة[1] ، حيث تركز الهندرة على المستوى الداخلي للمنظمة و الذي يتضمن النفقات ، أساليب و برامج و مقاييس الأداء و تصميم العمليات ، و بهذا فإن الهندرة تساعد المنظمة عندما تتراجع حصتها من السوق في الطلب على منتجتها و عجزها عن إبتكار منتج جديد و قصورها عن إجتذاب شريحة جديدة من العملاء و عدم قدرتها على تنشيط مبيعاتها من خلال قنوات توزيع جديدة و هي سلاح للتدخل السريع في الأزمات و السلاح الفعال الذي يمكن توظيفه بقوة لتجنب الأثار المدمرة إذا كانت هناك أزمة مالية ، و بالتالي فهي صالحة لكل الأوقات[2] ، فالهندرة تساهم في إيجاد تنظيم مرن و بدرجة كافية للتكيف مع متغيرات السوق المتلاحقة و بدرجة مناسبة للتفوق على المنافسين و إبتكاري بدرجة كافية للمحافظة على حداثة المنتجات و متمتع بالولاء الكافي لتحقيق أعلى مستويات الجودة و خدمة العملاء[3]، و قد بين **مايكل هامر** بأنه هناك ثلاثة أنواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق الهندرة و التي تتمثل في:

أولا – المنظمات ذات الوضع المتدهور: هي التي يكون أدائها متدنيا و تعاني في إرتفاع في تكاليف التشغيل و إنخفاض في جودة الخدمات و المنتجات التي تقدمها ، و كذلك عدم قدرتها على المنافسة ، فتطبيق عملية الهندرة في هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على مشاكلها .

ثانيا – المنظمات التي في طريقها للتدهور: هي منظمات لم تتدهور بعد لكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين ، الإرتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل و الإنتاج و الإنخفاض التدريجي للأرباح مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء و هي لا تملك القدرة على مسايرة التطور و المنافسة بشكل قوي ، لذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع إستعادة مكانتها في

---

(1) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 323

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 9

(3) المرجع نفسه ، ص 12

السوق[1] ، و مثال ذلك في شركة الإلكترونيات المتغطرسة بالولايات المتحدة الأمريكية و التي هي عبارة عن شركة عالمية مختصة في بيع المعدات و تقديم خدمات عالية في مجال التقنية ، فقد حققت الشركة نجاحا كبيرا مما عزز إعتقادها بأنها لا تقهر ، و قد كان لنجاح هذه الشركة لسنين إخفاء العديد من المشكلات الخطيرة و التي كانت تتفاقم بمرور الزمن و لم يشكل التضخم السريع و الفوري لحجم و تكاليف العاملين مصدر قلق للشركة عندما كانت الأرباح عالية و لم يعترض إلا قليل من المديرين على تمركز الإستثمارات الجديدة لقسم البحث و التطوير بشكل متزايد على تطويل أعمار المنتجات القائمة بدل التركيز على منتجات أو تقنيات تمثل نقلات هائلة في الأداء و لم يكن هناك إلا مقدار ضئيل من القلق حول تقييمات العملاء المتدنية لمستوى الخدمات التي تقدمها الشركة ، و بالرغم من أن هذه الشركة إستمرت في جني الأرباح إلا أن أربحاها بدأت تتضاءل بسرعة نظرا لقيام المنافسين بطرح أجيال جديدة و التي لم يكن بوسع الشركة الرد عليها و إحتوائها ، فعلى الرغم من قيام الشركة بعملية التحسين إلا أن المنافسون كانوا يطرحون في الأسواق تقنيات جديدة أسرع بكثير مما كانت تتوقعه الشركة[2] .

ثالث – المنظمات المتميزة و التي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات لا تعاني من مشاكل على الإطلاق و توجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق و تملك حصة كبيرة جدا بالمقارنة مع المنافسين و هي لا تعاني من تكلفة التشغيل أو تدني في جودة الخدمات ، و يتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المؤسسات ليس بدافع الخوف من التدني ، و لكن بدافع الطموح و توسيع الفجوة بينها و بين المنافسين لها[3] .

من خلال ما سبق يلاحظ مدى أهمية و إجبارية الهندرة في القرن الحالي و أنها أصبحت على المنظمات إجبارية و ضرورية لا إختيارية من أجل البقاء و التكيف مع البيئة المتقلبة و السريعة التطور و بالتالي فإننا في عصر جديد ألا و هو عصر الهندرة و بالتالي فإن هذا المنهج لا يطبق فقط في المؤسسات الإقتصادية و قطاع الأعمال و المؤسسات

---

(1) إياد علي الدجني " **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية – دراسة حالة)** " مجلة جامعة دمشق ، العدد(1) ، المجلد(29) ، 2013 ، ص 329

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 30

(3) إياد علي الدجني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 300

المتوسطة و الصغيرة ، و إنما تطبق الهندرة حتى في المنظمات و الأجهزة الحكومية أيضا فتطبيق الهندرة في هذه المنظمات يعمل على تغيير الإجراءات ، القوانين ، الإنظمة التشريعات و أساليب العمل و بالتالي تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين و أجهزة الإدارة العامة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام الهندرة[1] و التخلص من البيروقراطية السلبية و تقليص المستويات الإدارية و تخفيف أعبائها في التمويل و تقديم الخدمات و إعادة توجيه مواردها للتنمية البشرية و تغيير مسارات الإستثمار البشري بدلا من مساعدة الشركات العملاقة و البنوك الفاشلة[2] ، و يمكن للهندرة بأن تكون الحل في مكافحة الفساد الإداري و السياسي من خلال إعادة تصميم العمليات و إعادة هندسة نظم إدارة الموارد البشرية لأن العمل الإداري مكمل للعمل السياسي و أن كل مخرجات الإدارة العامة هي عبارة عن سياسات[3] ، و الجذير بالذكر بأنه هناك صعوبات لتطبيق منهج الهندرة في المنظمات و الأجهزة الحكومية و الإدارة العمومية و هذه الصعوبات لها علاقة بطبيعة العمل في هذه المنظمات و التي تتمثل في[4]:

1.طبيعة الخدمات الحكومية: إن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس و ذلك إنطلاقا من عدم دقة نتائج التقويم و القياس الذي يعتمد على المقاييس الغير كمية ، و نظرا لأن المنتج الذي تقدمه المنظمات الحكومية هو منتج غير ملموس و توجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية و بالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج و العوائد الناتجة منها .

2.غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية: إن عدم وضوح المهام في كل وحدة أو قسم يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسيب و غياب المساءلة و يرجع عدم وضوح المهام إلى:

- ❖ التداخل في إختصاصات الأجهزة الحكومية .

---

(1) كهينة أونسلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 212

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 10

(3) كهينة أونسلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 215

(4) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 213 – 215

- ❖ الإزدواجية و التضارب في الإختصاصات .
- ❖ غياب التنظيم السليم للأجهزة و عدم التوصيف الدقيق لواجباتها .

3.الروتين في الأجهزة الحكومية: إن هذا الروتين نتيجة لغياب المعايير الكمية التي يمكن الإعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي ، و بالتالي فإن الإدارة هنا تهتم فقط بتطبيق الإجراءات فقط و المساءلة و المحاسبة و الإلتزام بتطبيقها

4.الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

- التضخم الوظيفي و سلبياته العديدة من إزدواجية في المسؤولية و طول الإجراءات و خلق مستويات تنظيمية غير ضرورية .
- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة و ذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة .
- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في تقليل عبئ العمل الوظيفي .

5.الضغوطات السياسية:

- عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية إختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية و التي تسعى من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية و الإجتماعية .
- الهياكل التنظيمية الجامدة و عدم إمكانية تخطي الحدود بينها و تعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات .

إن هذه الصعوبات لها تأثيرها الخاص على المنظمات الحكومية و لا يمكن تعميمها على منظمات القطاع الخاص ، و بالتالي فإن تطبيق الهندرة في الأجهزة الحكومية سوف يركز و يؤثر على الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد البشرية[1] ، و لتطبيق الهندرة في المنظمات الحكومية لابد من:

- إستقلالية الجهاز الإداري عن الضغوطات السياسية و ضرورة توصيف كل عمليات الإدارة للتخلص من الإنحرافات و المخالفات .
- تشجيع الديمقراطية في العمل و تطوير الأنظمة و القوانين و تدعيم المشاركة الجماعية و الحقيقة في صنع القرار مما يجعل الموظفين يعملون لذلك بدافعية قوية للإنجاز .

(1) أحمد السيد كردي ، **إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي** (2015/06/30 على الساعة 05:42):
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157170

- إنفتاح المنظمات الحكومية على المجتمع و المؤسسات العلمية و الجامعات و ذلك لتنمية قدرات الموظفين على تحليل و تشخيص المشاكل و المعوقات التي يواجهها التنظيم .
- ضرورة العمل على زيادة وعي الموظفين و تقوية إيمانهم بالمصلحة العامة و محاولة الرقي و التحضر [1] .
- بعث روح القطاع الخاص في المنظمات الحكومية و جعلها صديقا للسوق و الإستثمار و تحويلها من جهاز إداري فضفاض إلى آلية مرنة و فعالة و مبتكرة تضع نصب عينها خدمة العملاء و تعمل على تحسين جودة خدماتها و قراراتها ، و مثال ذلك ما قام به **ستيف جولد سميث** رئيس بلدية مدينة **إنديانابوليس** الأمريكية أكثر من مئة مليون دولار لجعل قطاعات بلديته تنافس المقاولين على تنفيذ المشروعات العامة، و قام **جون ميجر** رئيس وزراء بريطانيا السابق بإجبار الإدارات الحكومية على إصدار و تنفيذ سياسات واضحة و ضمانات أكيدة لخدمة العملاء[2] ، فكانت النتيجة تحسنا جذريا في مستوى الخدمات العامة التي تقدمها الحكومة في كافة أنحاء بريطانيا ، و في أستراليا أيضا قسم خبراء الخصخصة و إعادة الهيكلة ستين بالمائة من قطاع الخدمات الإدارية التابعة للدولة و الذي بلغ حجم أعماله أكثر من مليار دولار أسترالي ، حيث قسموه إلى ثلاثة عشر مشروعا ربحيا مستقلا و ألغوا إحتكار هذه القطاعات للخدمات و أجبروهم على التنافس في السوق مع الشركات الخاصة و في مرحلة لاحقة تحسنت إيراداتها لتعتمد كليا عليها و التي تحصل عليها مقابل خدمة عملائها و لم تعد تعتمد على التمويل من ميزانية الدولة و بالتالي إستطاعت هذه الوحدات الخدماتية تحويل العجز إلى أرباح[3] ، و يقصد بقضية التنافس هنا ليست هي القطاع العام ضد القطاع الخاص ، بل هي المنافسة ضد الإحتكار، فالتنافس يزيد من الرغبة في التجديد و التطوير و الإبتكار و

---

(1) كهينة أونسلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 215 – 216

(2) ديفيد أسبورن ، بيتر بلاستريك " **إبعاد شبح البيروقراطية : خمس إستراتجيات لإعادة إختراع الحكومة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(18) سبتمبر(1997) ، ص 1

(3) المرجع نفسه ، ص 4

تقيم الجودة في الخدمات و المنتجات ، أما الإحتكار فيخنق كل شيء[1] ، و ليس شرط أن يكون التنافس بين القطاع العام و الخاص فقط بل حتى بين الوحدات و المرافق العامة الحكومية فيما بينها و التي تكون موزعة على كامل تراب إقليم الدولة[2] .

- وضع إستراتيجية جوهرية عن طريق التوجيه و القيادة و وضع السياسات التي تخلق رؤية بعيدة المدى ، فالخطوة الأولى لسحق البيروقراطية هي أن تحدد الحكومة هدفها بدقة و أن تركز جهودها عليه[3] .
- حكومة توجهها النتائج و تهتم بالمخرجات ، فالبرامج البيروقراطية بالرغم من كل قواعدها و روتينيتها لا تتابع ما يحدث فعلا للعملاء(المواطنين) الذين تخدمهم فالهدف هو تنفيذ القوانين و الأوامر و اللوائح ، و في هذا الشأن يقول **توم فولتون** رئيس صندوق الاسرة السكني في **مينيابوليس بسانت بول** إذا كنت متأصلا منذ البداية (متابعة النتائج) فإنك تستطيع الإستغناء عن كثير من الروتين[4]، و بذلك فإن عدم إعتماد الحكومة على التوجه بالنتائج فإنها ستكافئ موظفيها على أساس أشياء أخرى لا تضيف قيمة مثل طول مدة خدمتهم ، حجم الموظفين الذين هم تحت سلطتها و مستوى سلطتهم ، و هكذا فإن هولاء الموظفين يثابرون على حماية وظائفهم و بناء إمبراطورياتهم[5] ، فالتوجه بالنتائج في المنظمات الحكومية يطلب مها المساءلة و قياس الأداء النتائج[6] .
- حكومة يوجهها العملاء (المواطنون) لا الجهاز المكتبي[7] أو اللوائح و القوانين ، و لتحقيق ذلك يجب على الأجهزة الحكومية التقرب من المواطن و تسمع لإنشغالاته كذلك أيضا يجب على المنتخبين المحلين أن يلعبوا دورا في ذلك و أن يساهموا في الدفاع عن

---

(1) ديفيد أوزبورن ، تيد غايبلر ، **إعادة إختراع الحكومة** (ترجمة : محمد توفيق البجيرمي) ، الرياض: العبيكان ، بدون تاريخ ، ص 111

(2) المكان نفسه ، ص 111

(3) ديفيد أسبورن ، بيتر بلاستريك ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 2

(4) ديفيد أوزبورن ، تيد غايبلر ، **المرجع نفسه** ، ص 188

(5) المرجع نفسه ، ص 173

(6) المرجع نفسه ، ص 175

(7) المرجع نفسه ، ص 176

مصالح و حقوق المواطنين ، كما يجب أن تمنح الحكومة الحق للمواطن بالمساءلة و تقييم النتائج .

6)– مبادئ و أهداف الهندرة:

1.6.مبادئ الهندرة: عند تطبيق الهندرة في المنظمة فإنها تستند على مجموعة من المبادئ و التي تتمثل في:

1.1.6.التنظيم على أساس النتائج و ليس المهام : حيث يتم تقييم الأفراد وفق هذا المبدأ و مكافأتهم على أساس الناتج النهائي لأعمالهم لا على الجوانب الشكلية و الإنتظام في وقت العمل(1) .

2.1.6.منح الحرية لدى العاملين للإبداع و المشاركة و إبداء الرأي ، و مثال ذلك في شركة سوني اليابانية يمنح للمهندسون و العمال حرية إختيار المشروع الذين يعملون فيه فالرقابة عليهم بنظام الملاحظة لا يقوم بتضييق الخناق عليهم ، و إنما يضع أمامهم إختيارات عديدة حيث يشارك كل فرد في المشروع الذي يلائم قدراته و رغباته ، و ذلك الأسلوب يحفز الإبداع الفردي و الجماعي و يولد الإبتكارات و هو ما تتميز به الشركة(2) .

3.1.6.الإيمان بتحقيق الأهداف ، فالمنظمات التي تتبنى مشروع الهندرة تكون طموحة و تضع أهداف عظيمة و جرئية و على الموظفين أن يعملوا و يؤمنوا بأن كل شيء ليس مستحيلا و أن يعرفوا بأن الأفاق غير محدودة و أن الوصول إليها ممكن رغم أن الطرق مسدودة(3) .

4.1.6.تعمل الهندرة على تكريس مبدأ التعاون حيث يتم العمل في فريق و بشكل جماعي(4) .

---

(1) مراد محبوب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 16

(2) جيمس أم هيجنز " **تجدد أو تبدد : مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية و الأوربية و اليابانية** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(21) نوفمبر(1996) ، ص 2

(3) جاري هامل ، **نفس المرجع الذكر** ، ص 5

(4) Micheal Ballé , **Reengineering Des Processus : Guid Pratique** (Traduit De L’anglais Par : Monique Sperry) Paris : Dunod , 2000, p- 20

5.1.6.تحرير المنظمة من الضبط و التحكم و إعطائها قدر كبير من الحرية و الإستقلالية[1].

6.1.6.العمل على خلق القيمة و التميز و ليس الكفاءة : بحيث تركز الهندرة على خلق القيمة من وجهة نظر العميل بجودة عالية و في الوقت المناسب[2] ، فالكفاءة و ضبط العمل لم تعد من المفاهيم العصرية ، فنحن الأن نعيش عصر الإبتكار ، السرعة ، الخدمة و الجودة المطلقة[3] .

7.1.6.تعمل الهندرة على تكريس مبدأ العدالة في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تحقيق الرضا لدى العاملين و لإنجاح مشروعها ، و يمكن قياس العدالة من زاويتان هما المنظمة و العاملين ، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التميز أو المحابات و كل ما يرتبط بالعاملين و تحقيق رغباتهم و طموحهم ، أما بخصوص العاملين يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات و الشكاوي و درجة خطورته[4] .

2.6.أهداف الهندرة: تسعى الهندرة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1.2.6.تخفيض تكلفة القيام بالعمل : حيث أن تخفيض تكاليف العمليات بات من الأمور الحيوية في عالم اليوم و التي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المؤسسة و يمكن تخفيض التكاليف من خلال:

- العمليات المتكررة و الغير مفيدة .
- اللوائح و التنظيمات المعيقة للعمل .
- دورات المتابعة و التحسين التي تأخذ وقتا طويلا .

---

(1) ديفيد أسبورن ، بيتر بلاستريك ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 6

(2) أقاسم عمر ، ساوس الشيخ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 5

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد (20) ، أكتوبر (1993) ، ص 2

(4) سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 2006 ص 26

- المصاريف الإدارية الإضافية[1] ، و لغرض الوصل الأمثل للتكلفة فإن الأمر يتطلب العمل على زيادة العمليات التي تضيف قيمة و العمل على تخفيض العمليات التي لا تضيف قيمة ، فإضافة قيمة للخدمة المقدمة متوقف على مدى إقتناع و رضا العميل بها[2] ، و الهندرة تعمل على تحقيق أعلى عائد ممكن بحيث تزيد الأرباح بتقليل التكاليف و هذا ما يساهم في تخفيض أسعار المنتجات و المنافسة في أسواق جديدة فالولايات المتحدة الأمريكية وجدت نفسها عاجزة عن منافسة اليابانيين الذين يطبقون أساليب إنتاج مبتكرة مثل المخزون الصفري و إدارة الجودة الشاملة و بالتالي إكتشفت الشركات الأمريكية زيادة نفقاتها عن نفقات الشركات اليابانية فطبقت الهندرة بغرض المنافسة و تخفيض التكاليف[3].

2.2.6.الجودة: تهدف الهندرة إلى تحقيق الجودة في عمليات و منتجات المؤسسة ، و من المهم التذكير أن الجودة لا تعني العامل الذي يقدم الخدمة للعميل وحده ، و إنما هي مسؤولية جميع عاملي المؤسسة[4] .

3.2.6.السرعة: تعطي الهندرة لعنصر الزمن أهمية كبرى ، فعمليات الأعمال المحورية يجب إنهاء مهامها في أقرب الأجال ، فإذا كان زمن دورة العملية قبل الهندرة خمس ساعات ينبغي أن يكون زمن إنجازها بعد الهندرة في حدود نصف ساعة ، ففي منهج الهندرة يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على مسؤولي العملية و كذا العاملين بها .

4.2.6.المرونة: تسعى الهندرة إلى تحقيق المرونة في عمليات و منتجات المؤسسة و هياكلها بهدف الوصول إلى العملاء و إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، لأن العمليات و الهياكل

---

(1) علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، **قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 ، ص 300

(2) زينة فتحي محمد " **دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني** " مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد المجلد(8) ، العدد(26) ، 2012 ، ص 39

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 10

(4) زينة فتحي محمد ، **المرجع نفسه** ، ص 39

المتكيفة مع الظروف المتغيرة و المنافسة الشديدة تمكن المؤسسة من تنمية أليات الإستكشاف السريع لنقاط الضعف و التكيف مع متطلبات السوق[(1)] .

5.2.6.تحقيق تغيير في الأداء: يتم ذلك في تغيير أسلوب العمل و أدوات و إجراءات العمل و النتائج وفق إحتياجات العميل[(2)] .

6.2.6.التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المؤسسة و التي تمثل تغييرا كليا و ليس تغييرا جزئيا[(3)] .

7.2.6.التركيز على العميل: يعتبر العميل من أبرز و أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الهندرة ، بحيث أصبح واسع الإطلاع ، كثير المطالب ، صعب الإرضاء ، سهل الفقدان إرجاعه و الإحتفاظ به مكلف جدا ، كما يعتبر أحد أسباب إنهيار المنظمة و خروجها من السوق[(4)] ، حيث أصبحت العلاقة بين المنظمة و العملاء تتخذ شكلا جديدا فلم تعد المنظمة صاحبة اليد العليا المؤثرة فقد تحول ذلك لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم المختلفة و المتنوعة ، فمثلا في إحدى شركات البيتزا في الولايات المتحدة الأمريكية **Pizza Hut** فإذا إتصل أحد العملاء و طلب فطيرة من نفس النوع الذي طلبه في الأسبوع الماضي فإن العامل الذي يتلقى المكالمة قد يسأله إذا كان يرغب في تجربة نوع جديد من الفطائر ، فإذا أجاب بنعم فإن العامل يقوم بإرسال عروض الفطائر حسب نوع ذوق العميل عن طريق البريد إلى عنوانه ، و بالتالي فإن تعود العميل على المستوى الجيد من الخدمة لن يقبل بمستوى أقل في المرات القادمة ، أضف إلى ذلك التنوع الهائل و الإستثنائي في أصناف المنتجات المتطورة مما يزيد من سيطرة العملاء و ذلك حسب الإختيار الواسع و المتاح أمامهم ، و من العوامل التي مكنت من العملاء من السيطرة هو

---

(1) Sotiris Zigiaris , **Business Process Reengineering** , Report Produced For The EC Funded Project Innoregi :Disseminataion Of Innovation And Knowledge Management Technique January , 2000 , Edition Country Isn't Mentionned , p – 9 , Site Web (21/06/2015 : 18.39H) : http://www.adi.pt/docs/innoregio_bpr-en.pdf

(2) Ahmed Salem Abbas , W. Jeberson , V.V.Klinsega " **The Need Of Reegineering In Software Engineering** " International Journal Of Engineering And Technology , Vol(2) No(2) , February (2012) , p – 293

(3) رافدة عمر الحريري ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 200

(4) زاهر عبد الرحيم عاطف ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 30

سهولة الحصول على المعلومات نتيجة ثورة المعلومات و الإتصالات الهائلة إضافة إلى الإطلاع على الصحف اليومية[1] ، و بالتالي فإن أي منظمة تطبق الهندرة و لا تضع العميل نصب عينها فإنها مهددة بالفشل و هو ما حدث في شركة الكهرباء و توليد الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية و ذلك من خلال الإهتمام و التركيز على النشاط الإحتكاري دون التركيز على ما يريده العملاء ، فهذه الشركة كانت تقليدية التوجه و مهتمة بنقل و توليد الطاقة و تنظر للطلب على سلعتها على أنه من المسلمات ، فعلى الرغم من إدراكها أن تناقص قاعدة عملائها يتطلب منها إيجاد موارد بديلة لعوائدها المالية إلا أنها لم تؤمن بالحاجة إلى إعادة التفكير في إتجاهاتها و إعادة تصميم عمليتها لمصلحة العملاء[2] .

7)– التغيرات الناتجة عن الهندرة و فوائدها:

يحدث تطبيق مشروع الهندرة تغيرات تعود بالفائدة على المنظمة بحيث تصبح بيئة العمل الجديدة على النحو التالي:

1.7.تتحول وحدات العمل من إدارة وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات: إن المنظمات التي تنتهج مشروع الهندرة تقوم بتجميع العمل الذي قسمه **أدم سميث** و **هنري فورد** الذي يقوم به موظفون موزعون إلى أقسام صغيرة ، و بالتالي فإن التحول إلى فرق عمليات ليس معناه أنه يتكون من ممثلين لكل الإدارات المعنية و إنما فريق عمل يكون بديلا لتنظيم الإدارات القديمة السابقة ، بحيث يتم ضمهم في فريق واحد لإنجاز العمل بدلا من توزيعهم على عدة إدارات بحيث يسمى هذا الفريق بعد ضمه "فريق عمليات" و الذي له أنواع بحيث يعتمد نوع الفريق المناسب على طبيعة العمل المطلوب و مثال ذلك فرق الخدمة التي تقوم بتنفيذ الخدمات الروتينية المتكررة للعملاء و هذا النوع من الفريق يوجد بكثرة في المنظمات الحكومية و الذي يتطلب تواجد أعضائه و العمل معا بصفة دائمة ، و هناك فريق عمل مؤقت و الذي يشارك أعضائه معا لفترة معينة تنتهي بإنشاء المشروع المسند له و بعد إستكمال المشروع يحل الفريق و ينضم أعضائه إلى فرق أخرى و هكذا[3] و قد أضافت

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 17

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 301

(3) محمد عبده حافظ ، **الهندرة الإدارية** ، القاهرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 79 – 80

شركة **Ibm Credit** نوع أخر و هو شبيه بفريق الخدمة لكنه يختلف عنه بأنه يتكون من شخص واحد فقط يكون مدرب و مزود بمعلومات متكاملة بإمكانه القيام ب **90%** من العمل الذي كان موزعا على عدة موظفين أخصائيين في إدارات مختلفة[1] .

2.7.تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: إن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في العمل و الإزدواجية و التكرار في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام يؤدي إلى إلغاء تعدد الإختصاص و يقضي على كل مخاطر تقسيم العمل و بالتالي التخلص من الأخطاء الروتينية و يؤدي للإستثمار في الوقت و تخفيض التكاليف الإدارية الغير مباشرة و يحسن في مستويات الرقابة و الإشراف و التي تكون على عدد قليل من الأفراد مما يسهل توزيع المسؤوليات و رقابة الأداء و منح الحرية للإبداع و إنجاز العمل في مكانه دون الرجوع إلى الإختصاصيين بتوفير كل الإحتياجات للعاملين في الوقت و المكان المناسبين[2] .

3.7.يتحول دور الأفراد من العمل المراقب إلى العمل المستقل: تساعد الهندرة على إعطاء الأفراد إستقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم بدلا من الرقابة المستمرة و في هذا الشأن يقول **مايكل هامر** إن الهندرة تهدف إلى تحرير العاملين من الصندوق و ذلك من خلال تحرير العاملين من الداخل سواء بإتجاه إدارتهم أو القسم أو المصلحة التي يعملون بها ، و إلى الأعلى بإتجاه مديرهم و تجعلهم ينظرون إلى الخارج و الذي هو الهدف المهم جدا ، ألا و هو العميل[3] .

4.7.يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم: إذا كانت المنظمات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بعمل معين أو كيفية معالجة حالة معينة ، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمنظمات التي تتبنى مشروع الهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم ، فبينما يساعد التدريب في رفع المهارات و القدرات على كيفية أداء العمل ، فإن

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 45

(2) أحلام خان " **إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية** " أبحاث إقتصادية و إدارية ، بسكرة جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العدد(2) ، ديسمبر(2012) ، ص 16

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 1 – 2

التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مدارك الموظفين و إلهامهم بمحيط العمل ، كما يعلمهم لماذا يتم القيام بالعمل بهذه الطريقة ، و بالتالي فالتعلم المستمر يساعد الموظفين على إستكشاف متطلبات العمل بأنفسهم و القيام بتنفيذها و التهيؤ المستمر في متطلبات العمل[1] .

5.7.تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة: تعمل الهندرة على التفرقة بين معايير المكافآت و الترقية ، فالمكافأة تكون مقابل الأداء و الترقية مقابل القدرات ، فالترقية في ظل الهندرة تعتبر تغيير في الوضع الوظيفي للفرد و لا يمكن إعتبارها مكافأة .

6.7.تتحول القيم السائدة في المنظمة من الحمائية (وقائية) إلى إنتاجية: تتحول المفاهيم السائدة لدى الأفراد من العمل لخدمة الرؤساء إلى العمل لخدمة العملاء حيث تتغير ثقافة الأفراد و قيمهم من حمائية للمرؤوسين من تسلط رؤسائهم إلى إنتاجية بخدمة العملاء ، و هنا يتم إدخال مفاهيم و أفكار و إتجاهات جديدة تؤدي كلها إلى التركيز على نوعية الخدمة و رضا العميل بالدرجة الأولى[2] .

7.7.يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قيادين: حيث تركز الهندرة على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل و إنجازه بدلا من التركيز على أساليب القيادة التقليدية و على الأفراد العاملين في التنظيم .

8.7.يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين:وإن تكوين فرق عمل تمارس صلاحيات مستقلة ، يعطي التنظيم و الأفراد العاملين درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد و يترتب على ذلك نتيجة مهمة و هي تحول دور المديرين من مشرفين إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين و تحسس المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها[3] .

9.7.يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي: إن المنظمات التي تتبنى الهندرة لم تعد تحتاج إلى الهياكل التنظيمية الهرمية و تدرج السلطة فهذا لم يعد مهما[4] لأن العمليات تستند إلى

---

(1) حسين بن سعيد الزهراني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 17

(2) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 162

(3) موسى اللوزي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 271

(4) بيتر دركر " **تحديات الإدارة في القرن الحادي و العشرين : إفتراضات إدارية سادت ثم بادت** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد (15) ، 1999 ص 6

فرق العمل التي تقوم بأداء المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلفة به ، لذا ينظم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الكاملة و يكون أفقيا لأن العمل ينجز بواسطة فرق تضم أفراد متكافئين ذو إستقلالية كبيرة و صلاحيات لازمة للقيام بذلك(1) .

8)– عوامل نجاح و فشل مشروع الهندرة:

1.8.عوامل نجاح الهندرة:

- التخطيط الجيد لمشروع الهندرة ، و لكي يكون التخطيط ناجحا لابد أن يكون هناك تصور واضح و دقيق لعملية إعادة هندسة العملية المراد تغييرها(2) .
- الإهتمام بالإبداع ، التفكير ، التطوير و الإبتكار فهذه العناصر لم تعد اليوم هواية أو نشاط إضافي بل شرطا من شروط الهندرة(3) .
- توفير بنية تحتية لتقنية المعلومات: و يتم ذلك من خلال:
  - ❖ التنسيق الملائم بين البنية التحتية لتقنية المعلومات و إستراتجية الهندرة.
  - ❖ إستثمارات ملائمة لتقنية المعلومات و قرارات مناسبة للموارد.
  - ❖ القياس المناسب لفعالية البنية التحتية لتقنية المعلومات على الهندرة.
  - ❖ التكامل السليم بين نظم المعلومات.
  - ❖ هندرة نظم المعلومات المتوارثة.
  - ❖ الإستخدام الفعال لأدوات البرمجيات(4) .
- الإستعداد للتغيير ، بحيث يعتبر من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق الهندرة و العنصر الحاسم لنجاح تطبيقها ، و يتضمن الإستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي و إدخال تغييرات في القيم و الممارسات(5) .

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 162

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 103

(3) المرجع نفسه ، ص 104

(4) Khalid Sami Husaim " **Examining The Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology "** Egyptian Computer Science Journal Vol (30) , No (3) , September (2008) , p – 123

(5) محمودي قادة مختار ، **إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015/2014 ، ص 186

- توفير قنوات إتصال فعالة ، حيث يعتبر الإتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهندرة و تحتاج المنظمة لعملية الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة و لمختلف المستويات الإدارية ، و تشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ الهندرة لتقبل التغيرات الناتجة عنها و يعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة المنظمة في توفير قنوات إتصال فعالة و التي تعتبر ضرورية لتحقيق الإستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق الهندرة(1) .
- العمل على التقليل من مقاومة العاملين و يتم ذلك من خلال تحفيزهم و توعيتهم بأهمية المدخل و الإيجابيات التي يحتويها بحيث ستتحسن وضعيتهم كثيرا من حيث المهارة أو الوضع المادي في حالة نجاح المشروع .
- توفير المعرفة و المعلومات التفصيلية لإحتياجات العملاء ، فعلى برامج الهندرة أن تضطلع بمهمة تحسين العمليات التي تقدم للعملاء بالدرجة الأولى و على إختلاف رغباتهم و تفضيلاتهم .
- التدريب الجيد لفريق العمل الذي يتولى مسؤولية تنفيذ برنامج الهندرة(2) .

2.8.عوامل فشل مشروع الهندرة:

1.2.8.محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها: أسوأ أساليب الإخفاق في الهندرة هو الإمتناع تماما عن هندرة العمليات و القيام بإجراء بعض التعديلات عليها و إعتبار ذلك هندرة لنظم العمل و ذلك وفقا للمثل المأثور الذي يقول بأن تعليق شارة على البقرة تشير إلى أنها حصانا و لا تجعل منها حصانا بالفعل(3) .

2.2.8.سوء إختيار العملية التي تحتاج إلى هندرة: إن إختيار العملية التي سيتم هندرتها بطرق عشوائية و بدون أسس و شروط (العمليات الأكثر تأثير على العملاء ، الأكثر تكلفة الأعقد إجراءا...إلخ) سيؤدي بدون شك إلى فشل مشروع الهندرة(4) .

---

(1) أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 60

(2) بشير بن لحبيب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 64

(3) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 91

(4) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 125

3.2.8.تجاهل قيم الأفراد: يحتاج الأفراد إلى بعض الحوافز في إطار العمليات المعاد هندرتها ، فعلى المسئولين تحفيز الموظفين للإرتفاع إلى مستوى التحديات التي تمثلها هذه العمليات و ذلك من خلال مساندة قيم و مفاهيم العمل الجديدة التي تتطلبها العمليات الجديدة ، فعلى المسئولين الإهتمام بما يدو في أذهان الموظفين[1] .

4.2.8.الفشل في التمييز بين الهندرة و برامج التطوير الأخرى:من بين الأخطاء التي يرتكبها المسئولون عن المنظمات التي تتبنى مشروع الهندرة و إعتباره مجرد برنامج مثل برامج التحسين الأخرى (تحسين الجودة ، التنظيم الإستراتيجي التجديد و التطوير ، تفويض الصلاحيات...إلخ) ، و من المؤكد أن يتحول هدا الإعتقاد إلى فشل خصوصا إذا تم إسناد مشروع الهندرة على مجموعة من الموظفين ذوي قدرات محدودة لذا يجب على عن المسئول عن الهندرة إيضاح برنامج المشروع بصورة مميزة عن البرامج الأخرى و ذلك لتجنب تبديد للجهد و إنهاء الجدل حول أهمية الهندرة عن برامج التطوير الأخرى[2] .

5.2.8.البدء بالهندرة من القاعدة: إن منهج الهندرة لا يبدأ من القاعدة و إنما يبدأ من الأعلى و قد ببر ذلك **مايكل هامر** في مقابلة مع مجلة **Planning Review** حيث قال بأن الهندرة لا يمكن لها أن تبدأ من الأسفل ، فالهندرة تهتم بالعمليات الإدارية و التي هي متقاطعة و متشابهة و لا يمكن لأي كان في المستويات الإدارية الدنيا أن يرى الصورة الكلية لأي عملية حتى و إن إجتمع العاملون في الصفوف الأمامية و قرروا إعادة النظر في طريقة العمل فإن الإدارة الوسطى ستقف لهم بالمرصاد لأن دور هذه الأخيرة يستمد شرعيته من أشكال التنظيم المعاصرة و التي تقوم على الوظائف لا على العمليات لذا ترى في الهندرة تهديدا لوجودها و الهندرة يجب أن تكون إبنا شرعيا للإدارة العليا و أن يتولاها شخص يملك السلطة التنفيذية الكافية و القدرة على تخصيص الموارد و أن يكون مغرما بها ، كما تتطلب الهندرة قيادة واعية[3] .

6.2.8.القيام بمشروع الهندرة في نهاية فترة الرئيس التنفيذي للمنظمة: إن مشروع الهندرة يتطلب الدعم من الجهة التنفيذية الأعلى بالمنظمة ، فلو بدأ المشروع في الفترة الأخيرة

---

(1) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر ، ص 93**

(2) المرجع نفسه_، ص 99 – 100

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

لخروج المدير للتقاعد فإن المشروع سيفشل إن لم يدعمه المدير الذي يأتي بعده[1] و هذا ما حدث فعلا بإحدى شركات الكهرباء و توليد الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية و التي تعد من إحدى النماذج الفاشلة لتطبيق منهج الهندرة ، فقد عينت هذه الشركة شخص يتولى قيادة المشروع و الذي سمي راعي جهد الإعادة في قسم التسويق الذي لم يكن متفائلا حول النتائج المتوقعة و لم يحالفه النجاح لأنه لم يجد مناصرين له بالرغم من حصوله على مباركة من الرئيس الأعلى إلا أن هذا الأخير كان على وشك التقاعد و كان بعيد عن مجريات الأمور بعض الشيء ، و كان المديرون التنفيذيون الذين لم يكونوا ضمن لجنة قيادة المشروع يخططون له و يستعملون المناورة للحفاظ على مناصبهم و سلطتهم[2] و بعد خروج الرئيس الأعلى للتقاعد عين نائب عنه و كلف بمتابعة المشروع ، فقد سادت علاقة متوترة بينه و بين كبار المديرين التنفيذيين الذي كانوا يشكلون لجنة قيادة المشروع ، فالإختلاف في الطباع قد زاد من سوء العلاقة حيث لم يعجبهم نائب الرئيس و ذلك لإندفاعه نحو المشروع و ثقته بنفسه حيث أصبحوا يرونه دخيلا على الشركة و أنه لم يصل إلى منصبه الحالي بالتدرج و الأقدمية مثلهم و بالتالي لم يقدموا له المساعدة و قد أدى ذلك إلى فشل المشروع[3] .

II – الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

1)– نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها:

مرت إدارة الموارد البشرية على مر التاريخ بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى – مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (القرن السابع عشر): لقد كان الاقتصاد العالمي في هذا القرن يعتمد على الزراعة و بعض الأعمال العائلية الصغيرة .

إن طبيعة هذا الإقتصاد العالمي في هذا القرن قد إنعكس على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حيث كانت تتم من خلال مجموعة من التطبيقات و التي تتمثل في:

- إدارة العاملين تنجز من خلال أقدم شخص موجود في التنظيم .
- العاملين الجدد يتعلمون أعمالهم من خلال الأصدقاء أو الأقارب ذو المهارات .

---

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 134

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 293

(3) المرجع نفسه ، ص 295

- التعويضات التي تدفع للعاملين لا تشمل سوى أجر بسيط إضافة إلى الطعام و السكن .
- إن الإشخاص المقربون كانوا يحصلون و يحضون بالأولوية في شغل الأعمال .

إن هذا النمط من الإجراءات قد شكل أرضية بسيطة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بعد .

المرحلة الثانية – مرحلة الثورة الصناعية: شكلت الثورة الصناعية التي قامت في القرن السابع عشر حدثا بارزا في مسيرة الأمم بشكل عام و على المنظمات بشكل خاص و كان لقيام هذه الثورة السبب الرئيسي لتكوين أولى الممارسات الخاصة لإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأسباب و التي تتمثل في:

- وجود المصانع و إتساع الأعمال و حاجاتها لأعداد كبيرة من العاملين و بمهارات معينة و مختلفة .
- تنوع العمليات و توسعها و بروز التخصص في الأعمال و ظهور الحاجة إلى مهارات و مختلفة .
- ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لكي يستعطون التعامل مع التطور الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية .

إن ظهور الثورة الصناعية بنتائجها قد شكلت بداية حقيقية لوضع أسس أولية لإدارة الموارد البشرية التي تم تطويرها فيما بعد إلى أن تكونت نظريات و مبادئ لعلم جديد أطلق عليه فيما بعد علم إدارة الموارد البشرية(1) ، و قد تم إعتبار العنصر البشري في هذه المرحلة كعامل من عوامل الإنتاج (المدخل الميكانيكي) حيث تمحورت النظرة العامة في إطار هذا المدخل الذي ظل سائدا حتى العشرينات من القرن الماضي حول إعتبار الفرد سلعة أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض و رأس المال ، ففي هذه الفترة كان هناك توجه بسيط إلى مشكلات الأفراد و هذا الإهتمام كان يواجهه أصحاب الأعمال بأسلوبهم الشخصي في ضوء التجربة و الخطأ ، و لم يكن هناك دور واضح لإدارة الموارد البشرية فإمتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيتها و قد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها ، و قد إهتمت هذه المرحلة بالبناء المادي

---

(1) عبد العزيز بدر النداوي ، **عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة إستراتيجية** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2009 ، ص 26

للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من تم ركزت على الأداء الألي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و إتخاذ القرارات ، كما إهتمت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بقضية الأجور و تحسين البيئة المادية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية و إستثمارها(1) .

المرحلة الثالثة – مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية 1911م: لقد كان التركيز في هذه المرحلة ينصب أو يركز على متغير رئيسي يتمثل في العمل على زيادة الإنتاج في المنظمة من خلال:

- العمل على إيجاد عاملين ذوي مهارات و قدرات عالية .
- العمل على زيادة الإنتاج من خلال زيادة الأجور و الحوافز المرتبطة بزيادة الإنتاجية و نتيجة لذالك برزت:
  - ❖ الحاجة إلى دراسة العمل دراسة متأنية و الذي عبر عنه فيما بعد بإسم عملية تصميم العمل .
  - ❖ تحديد الصلاحيات و المسؤوليات لمواقع العمل المختلفة و الذي عبر عنه فيما بعد بعملية توصيف العمل .

المرحلة الرابعة – الفترة المحصورة ما بين 1911 – 1930م: لقد شكلت هذه المرحلة البدايات الحقيقية لعلم إدارة الموارد البشرية و أبرز ما يميز هذه المرحلة هو التركيز على وجود قسم متخصص أطلق عليه إسم (قسم إدارة الأفراد) و قد ركز هذا القسم على:

- إيجاد و مسك سجلات للأفراد العاملين و متبعاتها و المحافظة عليها .
- مقابلة الأفراد المتقدمين للتعين .
- تقييم أداء العاملين و تشخيص الأداء الجيد و الأداء الضعيف للعاملين في المنظمة .
- تخصيص الأجور الخاصة بالعاملين وفقا إلى نوع و مستوى العمل و الخصائص التي يتميز بها العاملون(2) .

---

(1) بن عمر عواج ، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الإقتصادية و ثقافة العامل الجزائري** أطروحة دكتوراه غير منشورة في الأنتروبولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، 2011/2010 ، ص 19 – 20

(2) المرجع نفسه ، ص 27

ساد في هذه المرحلة و بالضبط في الفترة الممتدة ما بين **1920**م – **1930**م مدخل جديد في إدارة الموارد البشرية و الذي يسمى المدخل الأبوي ، ففي ظل هذا المدخل فإنه يجب على الإدارة تبني إتجاه الحماية و الأبوة نحو العاملين ، و هنا بدأت الإدارة تعمل على إحتواء إتحادات العمال و قد نجت في بعض الوقت في ذلك ، حيث بدأت توفر الإدارة للعاملين الإحتياجات المختلفة مثل السكن ، التسلية ، الترفيه و ذلك بغرض كسب ولاء العاملين(1) .

المرحلة الخامسة – الفترة المحصورة ما بين 1930 – 1970م: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل و ذلك لكونها شملت العديد من المتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و التي تتمثل في:

- بروز مفهوم تقسيم العمل .
- التأكيد على أهمية خلق الرضا عن العمل لدى العاملين .
- متابعة أداء العاملين .
- التأكيد على علاقات العمل الجيدة و السليمة .

إن هذه التطبيقات شكلت أسس لإدارة الموارد البشرية و التي ميزتها عن الإدارات الأخرى ، و لقد إحتوت هذه المرحلة على مجموعة من الأحداث العالمية التي كان لها إنعكاس كبير و مهم على إدارة الموارد البشرية و ممارستها و من أهمها:

أولا – كساد الثلاثينات : لقد تلاشى المدخل الأبوي سريعا خلال كساد الثلاثينات و ظهر فكر جديد ما يسمى بمقاربة النظام الإجتماعي و التي تنظر للمنظمة على أنها هيئة تعمل في ظل نظام مفتوح و قد ظهر هذا المدخل نتيجة بعض الأسباب و التي تتمثل في :

- إنتشار التعليم بين طبقات العاملين بحيث أصبحوا أكثر دراية و وعيا و ثقافة مما حتم على المنظمات إيجاد طرق جديدة للتعامل مع عمالها .
- ظهور الكساد الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي و الذي أدى إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة و التسيير .
- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية .

---

(1) بن عمر عواج ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 20

- ظهور مدرسة العلوم السلوكية ، من هنا بدا الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال و إنشاء مراكز للخدمات الإجتماعية الترفيهية ، التعليمية و الإسكان(1) .

ثانيا – الحرب العالمية الثانية : كان لهذه الحرب تأثيرات و إنعكاسات في مجال إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في:

- إيجاد أساليب عمل جديدة في إختيار العاملين .
- تحديد مهارات و قدرات العاملين من خلال بعض الإختبارات النفسية .
- التأكيد على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- وجود معايير جديدة في إستخدام العاملين وفقا إلى الكفاءة و القدرة و الخبرة و المهارة .

ثالثا – التطورات العلمية المختلفة : في مجال التطورات العلمية المختلفة برزت مجموعة من المؤشرات و التي إنعكست و أثرت على إدارة الموارد البشرية و التي تمثلت في بروز مسميات في إدارة الموارد البشرية و التي شكلت توجها جديدا و التي منها إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية و إدارة القوى العاملة .

المرحة السادسة – الفترة المحصورة ما بين 1970 – 1980م: لقد إنعكس التطور العلمي و التكنولوجي الذي شهدته هذه المرحلة على إدارة و ممارسات إدارة الموارد البشرية و الذي تمثل في:

- التحول إلى التخطيط و التفكير الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .
- بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية .
- إزدياد التنوع في قوة العمل و التركيز على التخصص الدقيق .
- بروز التدريب كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية و إكتساب المهارة و الخبرة المطلوبة .
- التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال:
  - ❖ إعتبار الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى بالمنظمة .
  - ❖ جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كون أن إدارة الموارد البشرية تساهم في توفير ميزة تنافسية و ذلك من خلال إيجاد العاملين المتميزين(2) .

---

(1) بن عمر عواج ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 22 – 23

(2) عبد العزيز بدر النداوي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 28 – 29

المرحلة السابعة – الفترة المحصورة ما بين 1980 – 2000م: تميزت هذه المرحلة ببروز تطورات مهمة إنعكست بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها و التي تتمثل في:

- ثورة صناعة الحاسوب .
- ثورة الإتصالات .
- التحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية .

إن هذه التطورات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب منها العمل على التركيز على مفاهيم جيدة في إدارة الموارد البشرية و التي منها:

- ❖ المشاركة في صنع إستراتيجية خاصة للموارد البشرية .
- ❖ التأكيد على إستخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية .
- ❖ التأكيد على عملية التدريب و التطوير للموارد البشرية .

المرحلة الثامنة – بدايات القرن الحادي و العشرين (قرن إدارة المعرفة): لقد شهد العالم في بداية هذا القرن مجموعة من التطورات العلمية التي كان لها إنعكاس كبير على مختلف العلوم و المنظمات ، و من أبرز التطورات التي شهدها هذا القرن ظهور مجموعة من التحديات و الذي يتطلب من المنظمات العمل على إتخاذ مجموعة من الإجراءات لمواجهة هذه التحديات و التي تتمثل في:

- تحدي العولمة .
- تحدي النوعية و الجودة .
- تحدي المتغيرات الإجتماعية .
- تحدي المتغيرات التكنولوجية و الهيكل .
- تحدي المنافسة .

إن هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية ، إقتصادية ، ثقافية و إجتماعية و التي إنعكست على مختلف المجالات و منها إدارة الموارد البشرية ، و تتمثل هذه الإنعكاسات في:

- الإنتقال بإدارة الموارد البشرية و ممارستها من المحلية إلى العالمية .
- لم تعد إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات .

- ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية و تطبيقها على المنظمات المحلية لتطويرها[1] .

من خلال ما سبق يلاحظ مدى تأثر إدارة الموارد البشرية بالبيئة الخارجية و العمل على محاولة التكيف معها ، و بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالظروف البيئية التي تحدث خارج المنظمة .

2)– مفهوم إدارة الموارد البشرية و وظائفها:

1.2.مفهوم إدارة الموارد البشرية: يتكون هذا المفهوم من مصطلحين هما " **الموارد** " و " **إدارة** " ، حيث تعرف الموارد **لغة** بأنها المصادر أو الوسائل أو الثروة و مورد هي مفرد موارد ، و الموارد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعا لهم ، و قد أستخدم مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات ، إلا أن المصطلح حدث به إتساع ليشمل أيضا الموارد البشرية و التي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف و الإتجاهات و المهارات المطلوبة[2] ، و يقصد بالموارد البشرية كل من يعيش على أرض الدولة (السكان) بصفة دائمة أو مؤقتة ، و يمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج و الخدمات و يشمل قطاع الموارد بهذه الصيغة قطاع المشتغلين ، العاطلين عن العمل ، و المحالون على التقاعد ، المعوقين الأطفال و الطلبة في مرحلة الدراسة و التكوين[3] ، و تعرف أيضا بأنها مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمات في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و مسارهم المهني و تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها كما تختلف خصائص هذه الموارد من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم و كفاءتهم و قدراتهم[4] ، و يعرفها الكاتب **حسن إبراهيم بلوط** بأنها : مجموعة من الأفراد المشاركة في

---

(1) عبد العزيز بدر النداوي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 29 – 30

(2) مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة و تنمية الموارد البشرية : الإتجاهات المعاصرة** ، القاهرة : مجموعة النيل العربية 2007 ، ص 26

(3) نور الدين حاروش ، **إدارة الموارد البشرية** ، الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011 ، ص 16

(4) وسيلة حمداوي ، **إدارة الموارد البشرية** ، قالمة : مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ، ص 25

رسم أهداف و سياسات و نشاطات إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة و قد قسم هذه الموارد إلى :

- الموارد الإحترافية .
- الموارد القيادية .
- الموارد الإشرافية .
- الإتحادات العمالية [(1)].

من خلال هذه التعاريف يلاحظ بأنها تتفق على أن كل إنسان هو مورد بشري يمكن أن يعمل و بما أنه كمورد فيمكن الإستثمار فيه ليحقق عوائد للمؤسسة .

أما عن مصطلح " **إدارة** " فله عدة تعاريف حسب كل باحث و إختصاصه ، فيرى البعض بأنها ترجمة لكلمة **Management** التي تشير إلى مهام الإدارة في مستويات التنفيذ و يرى أخرون أنها مرادفة لكلمة **Administration** التي تعتبر من مهام الإدارة العليا ، و هناك من يفرق على أساس أن **Administration** تطلق في مجال الحكومة أو المنظمات التي لا تهدف للربح و المنافسة ، بينما تختص **Management** تختص بإدارة الأعمال ، و يعرف **Ernest Dals** الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الأخرين لتحقيق هدف معين مع ما يتطلبه من تخطيط و تنظيم و رقابة و غير ذلك من وظائف المديرين و يعرفها كل من **عبد الكريم درويش** و **ليلى تكلا** بأنها توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهد البشرية المختلفة من أجل تحقيق غرض معين[(2)] ، و يمكن القول بأن الإدارة هي عبارة عن القيام بمجموعة من الأنشطة و الوظائف لتحقيق أهداف معينة فعلى الرغم من الإختلاف في الصيغ إلا أن المضمون واحد، و قد إختلفت التسميات التي تطلق على الإدارة المكلفة بالأفراد فهناك بعض المنظمات التي تستخدم لفظ المستخدمين أو الخادم العمومي ، إدارة القوى العاملة ، إدارة الأفراد إلى أن أصبح اليوم يوصف برأس المال البشري بلغة الإقتصاديين و الأصول البشرية بلغة المحاسبين و رأس المال الذكي أو الفكري بلغة

---

(1) حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتجي** ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 17

(2) رابح توايحية ، **قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية** ، عين مليلة : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2012 ، ص 24

الإداريين[1] ، و يحاول الباحث أن يعرض بعض التعاريف التي وردت في هذا الشأن من طرف المختصين في إدارة الموارد البشرية و التي تتمثل في:

1.إدارة المستخدمين: يركز هذا المصطلح حول إدارة و مراقبة العاملين ، بينما تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة فريق العاملين و تحقيق التعاون بينهم و بين إدارة المؤسسة ، و في إدارة المستخدمين يتم التركيز على الجوانب التقنية و القانونية في حيت تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد الإجتماعية و النفسية و الثقافية للعاملين و المؤسسات على السواء[2].

إن هذه التسمية تستعملها المنظمات ذات الطابع الإداري في الجزائر و بالتالي فحسب حدود رأي الباحث هي نظرة طغيانية تقليدية للموظفين في هذه الإدارات فهي تنظر إليهم كأنهم ألات يمكن إستخدامهم و ليس كموارد ، و هذه الإدارات مهامها قانونية و إدارية بالأساس .

2.إدارة القوى العاملة: تعني مجموعة الأساليب التي تهدف إلى تحسين الإستفادة من الطاقات البشرية و عدم السماح بوضعها في غير موضعها مع تحديد خط واضح لكل فرد في موقع عمله الذي يناسبه و ذلك عن طريق توصيف و تحليل الوظائف ، التنظيم الإداري و قياس الكفاءة ، التوجيه و التدريب المهني[3] ، فهذا التعريف يؤكد على ضرورة الإستفادة من الطاقات البشرية و ذلك وفق تقسيم العمل و التخصص الذي نادى به **أدام سميث** و هذا النوع لا يلائم خصائص و برامج الهندرة .

3.إدارة الأفراد: عرفها معهد **إدارة الأفراد البريطاني** بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، و عرفت أيضا إدارة الأفراد بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين و بعلاقتهم داخل المشروعات على إختلافها و يهدف إلى

---

(1) علي محمد عبد الوهاب " **إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة** " بحث مقدم إلى الإجتماع الإستشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة ، بيروت ، 1 – 3 جويلية 2003

(2) قوي بوحنية ، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2007/2006 ، ص 39

(3) قوي بوحنية ، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات** ، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي 2010 ، ص 48

تحقيق الكفاءة و العدل بين العاملين[1] ، و من خلال هذين التعريفين يلاحظ إختلاف بينهم ففي التعريف الأول إعتبرها جزء من الوظيفة الإدارية و الثاني جزء من الإدارة و هذا ما يبين عدم الإستقرار على وجود مفهوم موحد و هذا راجع إلى التطور المستمر للإختصاص .

4.إدارة شؤون العاملين: ظهرت هذه التسمية في جمهورية مصر العربية و أطلقت على جميع الموظفين و العمال و المستخدمين و الأجراء في جميع أجهزتها الإدارية المتنوعة فقد جاءت هذه التسمية لكل من يتولى عملا بالدولة ، و قد كان الهدف من وراء هذه التسمية إلغاء الفروق التي تتضمنها التسميات المتنوعة التي تستخدمها الأجهزة الإدارية في الدول التي لا تأخذ بمنهج التوحيد إضافة إلى ما تسببه التسميات المتنوعة من أثار نفسية و إجتماعية سلبية بين صفوف العاملين في الدولة الواحدة[2] ، و من وجهة نظر الباحث فهذا شيء إيجابي عندما يتم التوحيد في التسمية .

5.إدارة الموارد البشرية: في عام **1980م** تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية و هذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون و عمل إدارة الموارد البشرية[3] ، و هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية و التي تتمثل في :

يعرفها **Martin.J** بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم[4] .

كما يعرفها كل من **Pigros.P** و **Myres.C** بأنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد بالمنظمة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا الإستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية[5] ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على المدخل القانوني في تعريف إدارة الموارد البشرية .

---

(1) زاهد محمد ديري ، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 18

(2) نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، **تطور إدارة الموارد البشرية** ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 40

(3) المرجع نفسه ، ص 42

(4) صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية** ، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007 ، ص 10

(5) المرجع نفسه ، ص 11

كما يعرف كل من **Chruden** و**Sheman** إدارة الموارد البشرية على تشمل على عمليات إدارية أساسية ينبغي أدائها و مجوعة من القواعد العامة التي ينبغي إتباعها و كذلك مجموعة من الأدوات و الأساليب يتعين إستخدمها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم و المهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين التنفيذيين الأخرين و تزويدهم بما يحتجون إليه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية(1) ، و قد أضاف هذا التعريف إضافة إلى القواعد التي ينبغي إتباعها و التي تتمثل في الوظيفة الإستشارية التي يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

كما يعرفها **جاد الرب** بأنها الإدارة المسئولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية ، و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يلي :

- تخطيط القوى العاملة .
- تنظيم إدارة الموارد البشرية .
- توجيه و قيادة و تحفيز الأفراد .
- الرقابة و تقييم أداء العاملين(2) .

يلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية .

يضيف **صالح مفتاح** تعريف أخر لإدارة الموارد البشرية في معنيين ، ففي المعنى الواسع فإن إدارة الموارد البشرية تختص بشؤون الإستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة ، أما المعنى الضيق فهي تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها و تنميتها(3) .

---

(1) علال تبرورت ، **إستراتيجية تطوير الموارد البشرية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2006/2005 ، ص 60

(2) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتجي لتعظيم القدرات التنافسية** ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 2009 ، ص 6

(3) صالح مفتاح " **إدارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسات الإقتصادية**" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9 – 10 مارس 2004 ، ص 12

كما يعرفها **أحمد ماهر** بأنها الإدارة المسئولة عن التوفيق بين خصائص الأفراد و خصائص الوظائف و وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة فالأفراد في المنظمة مختلفون و الوظائف مختلفة[(1)] .

كما يشير الكاتب **بن عنتر عبد الرحمان** في تعريف أخر بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملون في مختلف المستويات الإدارية هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم و مصلحة المنظمة و أن تراقبهم و تسهر عليهم بإستمرار لضمان نجاح الأفراد و نجاح المنظمة[(2)] .

كما تعرف أيضا الإدارة المختصة بوضع و إتخاذ القرارات التي تؤثر على الأفراد العاملين[(3)] ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على جوهر العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية و هو إتخاذ القرار[(4)] .

كما يشير الكاتب **سيد أحمد بروان** في تعريف أخر للموارد البشرية على الإدارة المسئولة و التي تقوم بالعمليات الإدارية الخاصة بالعاملين و التي تتمثل في تحليل النظم تخطيط القوى العاملة ، التدريب ، التنمية ، مكافأة و تعويض العاملين ، تقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية تنمية الكفاءات و تطوير نظم العمل[(5)] ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على العمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية إجرائيا هي الإدارة المسئولة عن العنصر البشري في أي منظمة فهي التي تقوم بإدارة شؤونه و مهمتها الأساسية تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين بهدف تحقيق فعالية التنظيم مستعملة في ذلك مجموعة من الوظائف و الأنشطة و البرامج و يتميز مصطلح الموارد البشرية عن مصطلح القوى العاملة

---

(1) أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2001 ، ص 23

(2) عبد الرحمان بن عنتر ، **إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و الأسس ، الأبعاد ، الإستراتجية** ، عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 20

(3) عبد الرحمان بن عنتر ، **المكان نفسه** ، ص 20

(4) سرير عبد الله رابح ، **عملية وضع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2006 ، ص 149

(5) Sid Ahmed Benraouane , **Le Management Des Ressources Humaines** ,2éme Edition Ben Aknoun : Office Des Publications Universitaires , 2012 , p 27

حيث يقصد بالموارد البشرية جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما و هو ما يعبر عنه بعدد السكان ، بينما تعني القوى العاملة الفئة من السكان في البلد و التي تكون راغبة و قادرة و مستعدة للعمل و يتحدد سنها للعمل من خلال القوانين و التشريعات الخاصة بالعمل بكل دولة ، و بالتالي فإن مفهوم القوى العاملة هو ذلك الجزء من الموارد البشرية [(1)] .

2.2.وظائف إدارة الموارد البشرية : من خلال التطرق إلى التعاريف السابقة يلاحظ بأنها تتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة و تتمثل هذه الوظائف فيمايلي:

1.2.2.توصيف الوظائف: تتمثل هذه الوظيفة في إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة ، بحيث تشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة و المتعلقة بتعريف الوظيفة واجباتها ، مسؤولياتها ، بالإضافة إلى مؤهلات شاغلها .

2.2.2.تخطيط الموارد البشرية : تتضمن هذه الوظيفة تقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة و إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع و من كل وظيفة خلال فترة زمنية محددة .

3.2.2.البحث و الإستقطاب للموارد البشرية : تعني هذه الوظيفة دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على أنسب الإشخاص للوظائف التي تم تحديدها و العمل على جذب و إستقطاب الأكفا ، و ذلك بالأخذ في الإعتبار حجم المنظمة و ظروفها و إمكانيتها و ظروف سوق العمل و كذا الظروف الإقتصادية للبلد .

4.2.2.الإختيار و التعيين : تتضمن عملية الإختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة ، و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ليتم في نهاية الأمر تعينه و تسلمه للعمل .

5.2.2.تدريب و تنمية الموارد البشرية : هي عملية تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ، و يعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل .

---

(1) نور الدين حاروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 21 –22

6.2.2.مكافأة الموارد البشرية : تتضمن هذه الوظيفة تحديد المكافأة العادلة و المناسبة للأفراد نظير مساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا بعد تقييم أدائهم وفق معايير علمية و موضوعية .

7.2.2.تحقيق الأمان و الرعاية الإجتماعية و الصحية : تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الوظيفة على تحسين ظروف العمل المادية ، و توفير كافة الخدمات الإجتماعية و الصحية للأفراد ، و كذا العمل على إيجاد نوع من الإتجاهات الإيجابية نحو المنظمة(1) .

3) – أهمية الموارد البشرية:

يكتسي العنصر البشري في أي منظمة أهمية كبيرة جدا و ضرورية و أساسية ، و تبرز أهمية العنصر البشري للهندرة على إعتباره مورد إستراتيجي ، حيث يعتبر هذا الأخير بأنه ذلك المورد الذي يصعب على أي منظمة أخرى غير تلك التي تحتكره أن تقوم بنسخه و تقليده ، و في العصر الحالي أصبح من السهل على كل المنظمات نسخ جميع برامج العمل و الآلات و التقنيات المستخدمة داخل أي منظمة أخرى ما عدا عنصر واحد ألا و هو الموارد البشرية حيث تبرز أهمية هذه الأخيرة من خلال القدرة على العمل و التنفيذ و الإبتكار ، فالموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى كما تختلف بصمة كل إنسان عن غيره ، و عليه لم يبقى لأي منظمة أية موارد إستراتيجية حقيقية سوى مواردها البشرية فقط فالبشر هم العنصر الوحيد الغير قابل للنسخ أو التقليد(2) ، كما تبرز أهمية الموارد البشري من وجهة نظر تخصص العلوم السياسية على أنه طاقة(3) ، و هو ما يتفق مع المنظور الاسلامي الذي يرى بأن إدارة الموارد البشرية هي طاقات الإنسان و خبرته بإعتباره محور

(1) لويزة بهاز ، مهدي شرقي " **إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير – الواقع و التحديات –** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، 116 – 117

(2) بريان بيكر ، مارك هوسلد ، دين أولريتش " **مقياس الأداء البشري : ربط الموارد بالإستراتيجية و الأداء** " خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(13) ، يوليو(2001) ص 2 – 3

(3) سرير عبد الله رابح ، **محاضرة حول مقياس الإدارة المحلية و التنمية** ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة الجزائر3 ، يوم 2014/10/18

عملية التنمية و القائم بمهامها و المكلف بالمسؤولية[1] ، و ذلك لقوله جلا و علا " **و إذ قال ربّك للملائكة إنّي جاعل في الأرض خليفة**"[2] ، فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الإقتراحات و الإبتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل و الإنتاج فعلى الرغم من جميع الموارد المادية (رأس المال ، التجهيزات) ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي تقوم بعملية الإبتكار و الإبداع[3] ، فمنظمات القرن الواحد و العشرين تنظر الى المورد البشري على أنه أصول بشرية و التي هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل و لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا ، على عكس الأصول الفكرية و التي هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل و تملكها المنظمة و هي مجموعة من الأدوات و التقنيات المستخدمة من مجموعة العمل للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المنظمة [4] ، و تبرز أهمية العنصر البشري من وجهة نظر الإقتصاديين و المتخصصين في هذا المجال بأنه من أهم عوامل و عناصر الإنتاج و أنه مصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية و تعزيزها و تحقيق التميز في الأداء ، و الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد و القادر على إستعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية[5] ، و نظرا لأن العنصر البشري مورد فإنه يجب

---

(1) هايل عبد المولى طشطوش "**إدارة و تنمية الموارد البشرية و إنعكاسها على أداء منظمات الأعمال – تقدير إقتصادي إسلامي**" الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة جامعة الشلف ، 13 – 14 ديسمبر 2001 ، ص 3

(2) سورة البقرة ، الأية الكريمة رقم 30

(3) نور الدين مدوري ، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2011 ، ص 15

(4) فريد بلقوم ، **إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2011 ، ص 90 – 91

(5) فلة غيذة ، **إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2012/2011 ، ص 3

على المؤسسة الإستثمار فيه لتحقيق عوائد[1] ، و مع بداية القرن الواحد و العشرين الذي يعرف بقرن إدارة المعرفة و الثورة المعلوماتية ، بحيث أصبحت المعلومات سلعة يمكن أن تكون جاهزة للبيع و الشراء ، و بذلك جاء الإهتمام المتنامي بالأصول الذكية على أنها المصدر الجديد للميزة التنافسية و يمكن تعريفها على أنها الإجمالي المجتمع من المعرفة المهارات و القدرات التي تمتلكها المنظمة و توجهها نحو الإنتاج و بالتالي أصبح مصطلح الأصل الذكي في نفس الأصول المادية الثابتة ، و ذكر **توماس ستيوارت** بأن رأس المال الذكي هو المعرفة و المعلومات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة[2] ، و تعرف أيضا على أنها الإجمالي من المعارف و المهارات و قدرات الموارد البشرية التي يمكن أن تملكها المنظمات ، و قد دخلت الأصول الذكية أدبيات الادارة و أصبحت تصنف في نفس حقل الأصول المالية و الأصول الثابتة[3] ، و من هنا يلاحظ بأن الموارد البشرية زادت أهمية نوعية و كبيرة جدا حيث أنها أصبحت من الأصول الثابتة في المنظمة و ليس مجرد مورد و هذا ما يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية كوحدة أو إدارة و التي تشرف على العنصر البشري و التي شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة[4] .

4) – أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

1.4.الأهداف الوظيفية: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إمداد الإدارات و الأقسام الأخرى بإحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

2.4.الأهداف الشخصية: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين و ذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم و تنمية قدراتهم و حفزهم على

---

(1) فلة غيذة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4

(2) أشوك شاندا ، شلبا كوبرا ، **إستراتجية الموارد البشرية (ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي)** ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 20

(3) عثمان بوزيان ، **إقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، 2010 ، ص 88

(4) عبد الرحمان بن عنتر ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 25

العمل و الإنتاج و إشباع حاجاتهم الشخصية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم و متابعة مسارهم الوظيفي[1] .

3.4.الأهداف على مستوى المجتمع: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق:

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص .
- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال .
- تمكين أفراد المجتمع من إستثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و تمكينهم من الحصول على عائد مقابل هذا الإستثمار .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع .

4.4.الأهداف على مستوى المنظمة ككل: حيث تسعى إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الأهداف في الحصول على الأفراد للعمل في مختلف الوظائف و الإستفادة القصوى من جهودهم و المحافظة على الرغبة في إستمراريتهم في العمل[2] .

5.4.تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تملكها المنظمة ، و لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد آلات تكنولوجيا...إلخ) و على مستوى أدائه يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع ، خدمات) بالكميات و المواصفات المطلوبة و بأقل تكلفة ، فالعنصر البشري هو المسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات ، و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا ، محفزا ، لديه ولاء و إنتماء للعمل و المنظمة و التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية[3] .

---

(1) بشار زيد الوليد ، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 16

(2) محمد بن دليم القحطاني ، **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل** ، الطبعة الثانية ، الرياض: العبيكان 2008 ، ص 24

(3) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 29

6.4.تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: إن الكفاية الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكيفية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفؤ للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة فيجب أن يلبي المنتج (المخرجات) و الخدمات المقدمة للعملاء وفق إحتياجاتهم ، رغباتهم توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر العميل و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات و توعية للموارد البشرية حول مسالة الجودة و رضا العملاء مسألة في غاية الأهمية و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا لهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاء المنظمة في حقل المنافسة يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجبوا أن يكونوا في خدمة عملاء المنظمة(1) و بالتالي فإن الكفاية الإنتاجية و فعالية الأداء التنظيمي يكملان بعضهما البعض ، فمن خلالها تتمكن أية منظمة من تحقيق الرضا و السعادة لدى عملائها مما يزيد من قوتها التنافسية و القدرة على البقاء و الإستمرار(2) .

5)– التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت و تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفعالية من خلال السياسات و الإستراتيجيات و من هذه التحديات:

1.5.التحديات البيئية: تتمثل هذه التحديات البيئية في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة و المؤثرة على أدائها و نظرا لصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل هذه المنظمة فلا بد من التحسب و الإحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي و المتضمنة تحليل الفرص و التهديدات و محاولة تقليل هذه التهديدات و إغتنام الفرص و الإستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة ، و من أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الإقتصادية و القانونية ، التنافس العالمي ، التنوع في قوة العمل و العولمة(3) إضافة إلى الثورة التكنولوجية التي يعيشها عالم اليوم و التي تتمثل في (الحاسب الألي ، الإلكترونيات و الإتصالات) و التي أصبحت سمة العصر و علامته المتميزة و

---

(1) عبد الرحمان بن عنتر ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 26

(2) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 30

(3) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية ، 2006 ، ص 98

أساس لإكتساب المنظمات للميزة التنافسية و تسعى الدول المتقدمة إلى تطويرها و تحقيق العوائد من الإستثمار فيها بإعتبارها النشاط الإنتاجي العالى في إنتاج القيمة المضافة[1] ، و لذلك إستخدمت المنظمات أليات و أساليب متعددة هدفها الرئيسي إعداد المنظمات لإستقبال التكنولوجيا الجديدة و إستثمارها إلى الحد الأقصى ، و من أهم هذه الأساليب مدخل الهندرة الذي هو أحد متغيرات رسالة الباحث ، هذا الأخير يهدف إلى تخليص المنظمة من كل الزوائد التي لا تتفق مع إمكانات التكنولوجيا الجديدة و ذلك بإعادة تصميم نظم العمل و مواصفات القائمين عليها بما يتناسب مع متطلبات هذه التكنولوجيات[2] .

إن ظهور الثورة التكنولوجية أدى إلى ظهور مفهوم جديد يسعى لتطوير و تحسين الأداء ، و هذا المفهوم يسمى إدارة المعرفة حيث تعتمد الثورة العلمية التكنولوجية على المعرفة العلمية و الإستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم المتسارع في علم الحاسوب و شبكة المعلومات و البريد الإلكتروني ، حيث مهدت الثورة التكنولوجية ظهور الثورة المعلوماتية و التحول إلى مجتمع المعرفة ، هذا الأخير تتسابق فيه الدول و المنظمات حول إمتلاك أكبر قدر من المعارف و المعلومات ، و بالتالي ظهور المعرفة كمصدر إستراتجي لضمان البقاء و التكيف مع البيئة الخارجية و إكتساب الميزة التنافسية [3] .

كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل منافسة شرسة محليا و دوليا و يرجع سبب ذلك إلى التطور الإقتصادي على المستوى العالمي و إلغاء الحواجز التقليدية وفقا لإتفاقيات منظمة التجارة العالمية مما جعل المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي إلى المستوى العالمي و هو ما خلق مناخ تنافسي قوي ، فالمنظمة التي ترغب في المواجهة عليها تقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية و مفضلة [4] .

---

(1) علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، بدون تاريخ نشر ، ص 21

(2) المرجع نفسه ، ص 25

(3) محمد فلاق " **عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة لمجموعة الإتصلات الأردنية**" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 ، ص 7

(4) أمين مخفي ، يوسف بن شني " **دور الإستراتجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات** " الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 ، ص 1

2.5.التحديات التنظيمية: تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة و التي يسهل على المنظمة توجيهها و إمكانية السيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة ، و من أهم هذه التحديات التي لابد على المنظمة مواجهتها و التحسب لها ، هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي و مشاكل تخفيض القوى العاملة ، و إستخدام فرق الإدارة الذاتية و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية[(1)] .

3.5.التحديات الفردية: تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بها ، و من أهم هذه التحديات التطابق بين الفرد و المنظمة و المسؤولية الإجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل و كذالك التهديدات التي يواجهها العاملون[(2)] بسبب هندرة المنظمة .

4.5.تحديات العوامل السياسية و القانونية: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- مدى نوعية و كفاءة الأنظمة و التشريعات في مجالات الأعمال و القوانين العامة المرتبطة بذلك .
- السياسة الدفاعية و تأثيرها على المنظمات في تعاملها مع المنظمات للدول الأجنبية العدوة .
- السياسة الخارجية للدولة و تأثير هذه السياسة على المنظمات و مثال ذلك : القيود التجارية ، الرسوم الجمركية و التبادل التجاري...الخ .
- الإستقرار السياسي .
- مرونة الأنظمة و التشريعات .
- الهيكل السياسي للنظام و مدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة[(3)] .

---

(1) إلهام تايب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 68

(2) سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي** ، عمان : دار وائل للنشر ، 2003 ، ص 32

(3) صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 52

III – تأثير الهندرة على عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

تركز الهندرة على عاملين أساسين هما العمليات و الموارد البشرية ، فبالنسبة لهذه الأخيرة فهي تحمل تغييرات لعمل الأفراد و لمسارهم المهني و توفر فرص لتغيير ثقافة المنظمة ، كما توفر للأفراد إمكانية تشكيل رابط بين مهاراتهم و مؤهلاتهم و طموحاتهم المهنية من جهة و توجهات المنظمة من جهة أخرى ، فكل هذه التغييرات تفرض تحولات عديدة على إدارة الموارد البشرية لمواكبة مشاريع الهندرة(1) و التي تتمثل في:

1) – التغيير في إسم العاملين:

إن العمل في شكل فريق من أبرز التعاون في المنظمات الحديثة و ذلك بعد زوال النزعة الفردية التي ميزت المدرسة الكلاسيكية ، حيث إختفت كلمة موظف في المنظمات الحديثة (التي تطبق الهندرة و تعتمد على فريق العمل) لتحل محلها كلمة معاون و بالمثل فإن كلمة مدير إختفت لتحل محلها كلمة منسق لأن العلاقات داخل المنظمات أصبحت علاقة تعاون من خلال بناء فريق العمل(2) ، و بذلك فقد إنتهت التسميات التي أطلقتها مدرسة الإدارة التنظيمية الهمايونية و التي تقوم بتقسيم و تعيين الموظفين و الذين يشبهون قطع الشطرنج (الخيول و الجنود) و لهم عدة مسميات مثل مراجع ، مشرف ، مدير مساعد مدير ، محاسب ، مساعد محاسب...الخ(3) .

2) – التغيير الجذري في عمليات ، أنشطة ، وظائف و عمليات إدارة الموارد البشرية (هندرة إدارة الموارد البشرية):

تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات الهندرة تغيرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات ، و تؤدي التقنيات الحديثة غالبا إلى تخفيض في عدد الموظفين و في

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 163

(2) معين أمين السيد ، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسات تطبيقية لبعض البلدان العربية** ، بدون إسم و مكان النشر ، 2010 ، ص 290

(3) مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 22

نفس الوقت تتطلب التقنيات الحديثة قدرا أعلى من المهارة الفنية ، فالتغيرات في نظام الإدارة مثل الهيكل التنظيمي ، طرق أداء العمل ، النظم و المهام بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية من حيث العدد و التوزيع و التدريب المطلوب و التغيير في القدرات و المعارف و المواقف(الإتجاهات) ، و هنا من الضروري إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية الناتجة عن الهندرة و الصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات ، فالمنظمة لن تكسب أي شيء بتنفيذ الهندرة إذا لم يتم دعم هذه العمليات بتكيف العنصر البشري مع المتطلبات الجديدة فهذه العملية تسمى هندرة الموارد البشرية[(1)] ، و تعرف هذه الأخيرة بأنها تغيير تصميم أنشطة إدارة الأفراد بشكل جذري من أجل تحسينات مؤكدة و مبررة في كفاءتها و فعاليتها و ذلك في سبيل زيادة إنتاجية و فعالية المنظمة ككل[(2)] ، و تعرف أيضا بأنها إعادة التصميم الجذري للأسس و المبادئ و العمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل ، و يقصد هنا نظم عمل إدارة الموارد البشرية مثل عمليات إجراءات العمل وصف المناصب ، نظم التسيير و التقييم و قيم و معتقدات الأفراد[(3)] ، و يرى **ليل سبنسر** الذي يعد من أهم الباحثين في هذا المجال بأن هندرة الموارد البشرية تتم من زاويتين ، حيث تتم هندرة الموارد البشرية على النطاق الواسع من خلال التخلص من الخدمات و الأنشطة التي لا تضيف قيمة و ذلك بغية عدم تضيع الوقت و المال ، و إعادة تصميم أنشطة الموارد البشرية ذات الأهمية الإستراتيجية العالية أما عن هندرة الموارد البشرية على النطاق الأصغر فيقصد بها إعادة تصميم نظم عمل إدارة الموارد البشرية بصفة جذرية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات و التي تساهم في التخلص من العمل الورقي و التقليدي الخاص

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 13

(2) لطيفة علي الحوسني ، **عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2012 ، ص ك

(3) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 168

بإنجازات العمل الورقي بإدارة الموارد البشرية(1) ، و تتم مراحل هندرة الموارد البشرية بثلاثة مراحل(2) :

المرحلة الأولى – التخلص من الأعمال الروتنية التقليدية في إدارة الموارد البشرية : يتم ذلك من خلال الإستغناء عن الطرق التقليدية لجميع المعاملات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و الإستغناء قدر الإمكان عن الإعتماد بصفة أساسية عن العمل الورقي و الإعتماد على تقنية المعلومات في تسيير شؤون الموارد البشرية .

المرحلة الثانية – تطوير أنظمة خدمات سريعة بأقصر الطرق: يمكن تقديم العديد من خدمات الموارد البشرية عن طريق الأنظمة الألية المتخصصة الموجودة بمكاتب خدمات الموارد البشرية ، و تطوير هذه الأجهزة و برامجها لتقديم خدمات الموارد البشرية عند طلبها و في أقرب موقع للجهة المستفيدة .

المرحلة الثالثة – تطوير أنظمة التنفيذيين الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي: يتم تطوير هذه الأنظمة لتحسين التخطيط الإستراتيجي بالنسبة للتوظيف و إختيار الموظفين ، التدريب التحفيز ، و تحديد مستويات الكفاءات الازمة للقيام بالهندرة ، إضافة إلى ذلك التخزين الألي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين و توفير معلومات ألية مباشرة و فورية عن تغيير وضع الموظفين ، و يتم أيضا عرض كافة الأنظمة و الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية مثل قوانين العمل المعلومات الخاصة بالإمتيازات... إلخ ، بحيث يمكن لجميع الأفراد الإطلاع عليها يوميا من خلال نشرة ألية تحتوي على أي تغييرات أو إضافات في سياسة المنظمة .

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دور مهم و أساسي في هندرة نظم إدارة الموارد البشرية و تتمثل أهمية و فوائد تكنولوجيا المعلومات في هندرة الموارد البشرية في مايلي(3):

أولا – إشراك شبكات الحاسب الألي في قواعد المعلومات المركزية: يتم ذلك بتوفير كافة المعلومات لجميع الموظفين على شاشات الحاسب الألي ، و تفرض الهندرة هنا جمع المعلومات من مصادرها الأصلية ، فالعديد من مهام الأفراد اليومية تتضمن قيامهم بإدخال البيانات بعد تعبئة نماذج ورقية ، لذا تسعى الهندرة إلى تسهيل عملية قيام الموظف بإدخال

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 169 – 170

(2) المرجع نفسه ، ص 171 – 172

(3) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ص 172 – 176

المعلومات الخاصة به في كل من الحاسب الألي و قاعدة المعلومات المركزية المتوفرة لكافة مسيري الموارد البشرية و التي تكون مؤمنة و سهلة الإستخدام من قبلهم .

ثانيا – معالجة المعلومات من موقع مستخدميها: تقوم هنا معلومات الموارد البشرية المشتركة بدمج كافة مهام الموارد البشرية ، حيث يتضمن نظام المعلومات المتكامل للموارد البشرية بإدخال أية عملية من عمليات شؤون الأفراد بمجرد حدوثها و في موقع حدوثها ، و هذا ما يتيح لكل العاملين الإطلاع الفوري على المعلومات المحفوظة كلما إحتاجوا لها ، و تكون هذه المعلومات معتمدة و موثقة و يتم تحديثها بإستمرار ، كما يتيح للأفراد إستخراج التقارير و المعلومات كلما إحتاجوها في محطات العمل الخاصة بهم مما يبسط العديد من مهام إدارة الموارد البشرية .

ثالثا – جعل العملاء و الموردين جزء من نظام المعلومات الألي: في مجال الموارد البشرية يتمثل العملاء و الموردون مثلا في المحيط الخارجي من شركات التوظيف و الجامعات ، و بذلك توفر لإدارة الموارد البشرية عن طريق خدمات هذا النظام مختلف المعلومات الخاصة بالمرشحين المناسبين للمناصب و ذلك عن طريق الأنترنيت و اللوحات الإلكترونية للإعلان عن الشغل و التي تحتوي على السير الذاتية للمتقدمين للمناصب ، و هذا ما يمكن لمسيري الموارد البشرية البحث عن المرشحين وفقا لهذه المعلومات و وفقا للمعايير الموضوعة للإختيار .

رابعا – الخدمة الذاتية: يتم ذلك من خلال تمكين أي شخص أو جهة مستفيدة من الحصول الفوري على أي خدمة أو معلومات يحتاج إليها في مجال الموارد البشرية في أي مكان و دون التحرك من مكان عمله ، و ذلك عن طريق إستخدام جهاز المساعد الرقمي الشخصي **(PDA)** الخاص به ، مما يسمح بتوفير الوقت ، المال ، تكاليف التخزين و أتمتة أغلب النشاطات الإدارية و هذا ما يوفر الوقت لإدارة الموارد البشرية و يسمح بإعادة توزيع موظفي قسم الموارد البشرية إلى مهام أخرى ذات قيمة مضافة أكثر .

خامسا – الإمتناع قدر الإمكان عن إستحداث أو نقل أو تخزين أي عمل ورقي: إن توجيه الأفراد بالتخلي عن فكرة الإحتفاظ بالعمل الورقي يساعدهم على التفكير خارج الإطار التقليدي و يساعدهم على إكتشاف أساليب مختلفة لإعادة هندسة خطوات العمل و من أمثلة إجراءات الموارد البشرية التي يمكن تنفيذها دون عمل ورقي مايلي:

- التخزين الألي المباشر لمبالغ رواتب الموظفين .
- توفير معلومات ألية مباشرة و فورية عن تغيير وضع الموظفين .
- عرض كافة الأنظمة و الإجراءات الخاصة بالموارد البشرية مثل قوانين العمل المعلومات الخاصة بالإمتيازات... إلخ ، بحيث يمكن لجميع الأفراد الإطلاع عليها يوميا من خلال نشرة ألية تحتوي على أي تغييرات أو إضافات في سياسة المنظمة .

سادسا – الإستغناء قدر الإمكان عن المكاتب: يمكن للأفراد أن يباشروا مهامهم في أي مكان عن طريق الأجهزة الألية مثل البريد الإلكتروني ، الإجتماعات المرئية الألية عن طريق الفيديو إستعمال الإتصالات اللاسلكية و كل هذا قد يساهم في تخفيض نسب الغياب تخفيض معدل ترك العمل ، رفع الروح المعنوية و الرضا الوظيفي ، تخفيض ضغوط العمل تحسين سلامة الموظفين...إلخ .

سابعا – وضع آلية رصد الأخطاء و مراقبة الحالات الإستثنائية: تملك الحاسبات الألية إمكانية رصد أو منع أو تصحيح الكثير من الأخطاء مثل رفض رموز الموظفين الغير الصحيحة كما يطلق الحاسب الألي إشارة تحذير عند محاولة أي فرد تقديم معلومات غير دقيقة أو غير واقعية .

3) – التغيير على مستوى عملية تحليل و وصف المناصب:

إن التغيير في تصميم نظم الأعمال و التي سبق للباحث الإشارة إليها غير من دور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية المهمة التي تقوم بها ، فبعد تطبيق مدخل الهندرة أصبحت عملية وصف المناصب كالتالي(1) :

- إعادة وصف المناصب حسب العمليات و ليس المهام.
- جمع عدة مناصب في منصب واحد.

---

(1) Michéle Garant , Philippe Scieur , **Organisations Et Systémes De Formation** Bruxelles : Deboeck Université , 2002 , pp 123 – 124

- التعيين لا يكون لجهة واحدة فالفرد ينتقل عبر كل العمليات التي تحتاج إلى مهاراته و قدراته.
- أدوار و مسؤوليات جديدة مثل التمكين و تعدد المهام .

4)- التغيير على مستوى سياسة عملية التوظيف ، الإستقطاب و الإختيار:

يعرف التوظيف لغة بأنه إسم مشتق من فعل وظف يوظف توظيفا و يراد به إستخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، و يعرف إصطلاحا بأنه إختيار واحد من المرشحين لمنصب معين و هو أيضا مصطلح كمرادف للفظ التشغيل(1) ، و تعرف سياسة التوظيف بأنها العملية الإدارية التي تقتضي بالمؤسسة تحديد إحتياجاتها من القوى البشرية القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل و البحث عن هذه العناصر ثم إختيار أفضل العناصر المرشحة ليكونوا أعضاء بالمؤسسة و يتم إعدادهم للعمل و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و حثهم و ترغيبهم في العمل و الإستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء و التعاون و روح الجماعة ، و تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة و أكثرها تعقيدا و صعوبة فهي عملية مكلفة و مستمرة(2) ، و يعرف أيضا بأنه النشاط الذي يقضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة و ترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة و ذلك لغرض تحقيق الأهداف الموضوعة(3)، و نظرا لكون سياسية التوظيف عملية هامة فإنها تسعى لتحقيق جملة من الأهداف و التي تتمثل في(4):

- التقدير الجيد لإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة .
- توفير الأعداد الملائمة من القوى العاملة لملء المناصب الشاغرة .
- التعرف على أفضل المرشحين من جانب المهارات و القدرات و جذبهم و إختيارهم .

---

(1) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 114

(2) المرجع نفسه ، ص 116

(3) سلوى تيشات ، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2010/2009 ، ص 12

(4) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 117

إن سياسة التوظيف تعتمد على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم و تحليل الوظائف من خلال ما توفره من معلومات ، كما ترتبط عملية التوظيف بعملية تخطيط الموارد البشرية من خلال ما توفره من تحديد نوعي و عددي للموارد البشرية ، و ترتبط عملية التوظيف بعملية تدريب و تنمية مهارات العامل الجديد فكلما كانت عملية إختيار و تعيين الموظفين ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم و تدريبهم ، كما ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء و التي تكشف مستوى فعالية عملية التوظيف بعدد مرور فترة التجريب التي يخضع لها العامل الجديد[1] ، و تعتبر عملية الإستقطاب إحدى الخطوات الأولى الفرعية و المهمة لعملية التوظيف ، حيث يقصد بسياسة الإستقطاب مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث و جذب مرشحين لسد الوظائف الشاغرة و ذلك بالعدد و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب ، فعملية الإستقطاب هي بمثابة عملية و صل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الإختيار[2] ، و تتجلى أهمية الإستقطاب في المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الإختيار النهائي[3] ، و يعتبر الإعلان من أهم الوسائل و أكثرها إستخداما لإستقطاب و جذب الموارد البشرية لشغل الوظائف و تتوقف فاعلية هذا الأسلوب على إختيار الوسيلة المناسبة لعرض الإعلان بالشكل الجيد و الذي يجذب أنظار الأفراد كالإعلان المرئي مثل التلفزيون و الإعلان الإلكتروني على الأنترنيت و الإعلان المسموع كالراديو إضافة إلى الجرائد و الصحف و المجلات ، أو عن طريق الهيئات الرسمية و الإجتماعية مثل مكاتب و هيئات التشغيل أو الجمعيات الإجتماعية للتشغيل و هناك في بعض الدول يتم الإعلان فيها عن الوظائف في الجامعات و المعاهد[4] ، و بعد القيام بعملية الإعلان و إجتذاب المرشحين تأتي عملية الإختيار و التي يقصد بها إنتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل الوظائف في المنظمة ، و تعني أيضا بأنها عملية فحص

---

(1) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 235 – 236

(2) المرجع نفسه ، ص 237

(3) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 123 – 124

(4) سلوى تيشات ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 13 – 14

المرشحين لشغل الوظائف و تحديد من سيعين فيها ، و تركز عملية الإختيار على إختيار أفضل المهارات و القدرات المتاحة[1] ، و تقوم عملية الإختيار على الأسس التالية[2]:

- **المهارة:** و يقصد بها قدرة الفرد على الربط بين قدارته العقلية و البدنية خلال أدائه لعمل معين .
- **الخبرات السابقة:** و تعني ما إكتسبه الفرد من خلال حياته العملية من معلومات و معارف تمكنه من أداء العمل بسهولة و يسر و يجعل الإدارة المسئولة في وضع مريح و مطمئنة لعمله .
- **مستوى التعليم و الدورات التدريبية:** المنظمات تختار الشخص الذي تتفق معارفه و إمكاناته الدراسية مع متطلبات العمل و جزئياته حتى يوفر لها قيمة الأنشطة التدريبية .
- **القابلية:** و تعني قدرة الفرد على أداء العمل بحكم ما يمتلكه من معلومات و قدرات للتعلم و إستيعاب الأعمال الجديدة .
- **المسؤولية:** و تعني إمكانية تحمل الفرد للواجبات المكلف بها .

بعد الإنتهاء من مراحل الإختيار يتم إصدار قرار التعيين و قد نصت الكثير من أنظمة التعيين أن يوضع الفرد الذي تم تعينه تحت الإختبار لمدة زمنية و التي تتراوح حسب نظام كل بلد[3] ، و مع تطبيق مدخل الهندرة في المنظمات لم تعد عملية الإستقطاب و الإختيار و التعيين تتم على أساس إنتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق في العمل ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقا لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب فهذه المقولة أصبحت متقادمة ، لأن التوجه الحديث هو إستقطاب و إختيار الفرد الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة و ممارسة مهام متنوعة ، فلم يعد تنفيذ الأعمال اليوم فرديا بل جماعيا من خلال فرق العمل و ضمن هذا الأخير يمارس الفرد مهاما متعددة و يتبادل العمل مع زملائه في أعضاء الفريق ، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة لم يكن بإمكانه العمل ضمن هذا الفريق فإستقطاب و إختيار الموارد البشرية لم يعد يتم على أساس العمل في وظيفة واحدة ثابتة بل على أساس العمل في عدة وظائف و هذا يعني تلاشي

(1) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 247

(2) المرجع نفسه ، ص 249

(3) المرجع نفسه ، ص 288

نظرية الإعتماد على التخصص الضيق ليحل مكانها نظرية التخصص الواسع و تنوع الأدوار و المهام فلم تعد اليوم المنظمات بحاجة إلى العمالة النصف ماهرة ، بل إلى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدة و ليست واحدة فقط ، بحيث تتمكن من تشغيل الأفراد في عدة وظائف و ليس في وظيفة واحدة ، و أصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل و التفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الألي ، هذا التوجه الجديد جعل إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية و تستخدم تقنيات حديثة في عملية الإختيار و الإنتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد[1]

و تؤثر الهندرة على سياسة التوظيف من خلال مايلي:

- عرض البيانات الخاصة بتخطيط القوى العاملة على شاشات الحاسب الألي بدلا من إستخراجها يدويا .
- متابعة المعلومات الخاصة بالموظفين أليا .
- تقليص العمل الورقي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل .
- التخلص من البيانات الفائضة حول الوظائف و تحسين مراقبة الميزانية و مطابقة إعداد الموظفين مع ميزانية القوى العاملة .
- خفض تكاليف التوظيف من الخارج من خلال تحديد المرشحين المناسبين من الموظفين بداخل المنظمة بإستخدام نظم معلومات الموارد البشرية المتكامل .
- توحيد أنظمة تقارير الرواتب و تقليص أعداد التقارير يدويا بواسطة المدرين.
- إعداد تقارير إستخدام المتقاعدين بالإمتيازات الخاصة بهم[2] .
- توظيف أفراد متعلمين و يستطعون العمل جماعيا .
- يمتلكون مهارات عالية في إدارة نظم المعلومات و يتمتعون بالاستقلالية في إتخاذ القرارات[3] .

تعتبر المؤسسة العامة للخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية أحد الشركات العربية الرائدة في تطبق و تبني مفهوم الهندرة و كان ذلك في عام **1994م** ، فقامت بإنشاء وحدة

(1) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 79

(2) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 289

(3) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 164

متخصصة على مستوى إدارة الموارد البشرية و التي تسمى وحدة الهندرة التي قامت بتكييف المنهج الذي طبقته شركة **Saber** على شركتها و أول خطوة قامت بها هي هندرة عملية التوظيف لما لها من أهمية قصوى في سير العمل بالموارد البشرية(1) .

5)- التغيير على مستوى سياسة التعويضات:

إن سياسة التعويض هي عبارة عن المقابل المالي المباشر و الغير مباشر الذي يحصل عليه العامل نتيجة مساهمته في الأداء من خلال قيامه بأعمال معينة في المنظمة ، و يتمثل التعويض المباشر في الأجور و المرتبات و الحوافز التي يحصل عليها العامل في شكل مالي ، أما عن التعويض الغير مباشر فيتمثل في المزايا و العوائد التي يحصل عليها العامل مثل التأمين الصحي و الإجتماعي و الإجازات المدفوعة الأجر(2) ، و هناك تعويضات معنوية و التي تعمل على الإشباع الذاتي و المعنوي كإرسال خطابات الشكر للمتميزين و الإعتراف بالإنجاز و الإبداع و خلق علاقة طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين فهذا النوع من التعويض يكون محفزا على الأداء الفعال و دافعا ذاتيا للتميز(3) ، و تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه العملية إلى مساعدة المنظمة نحو النجاح في إنجاز أهدافها الإستراتيجية و تحقيق العدالة الداخلية و ذلك من خلال دفع الأجور التي تتماشى مع المجهودات العقلية و البدنية التي يبذلها الأفراد داخل المنظمة(4) ، و مكافأة السلوك المرغوب فيه مثل الأداء المتميز ، المسؤولية...إلخ(5) ، و كانت نظم دفع الأجور قبل تطبيق مدخل الهندرة على أساس الأداء و الجهد الفردي في العمل ، لكن مع تطبيق هذا المدخل و تحول هذا الأسلوب إلى فرق العمل أصبحت نظم دفع التعويضات على أساس الفردية غير مقبولة و هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين و إستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساس :

---

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 147 – 148

(2) سيد محمد جاد الرب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 241

(3) مديحة بخوش "**دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية**" مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد(12) ، 2013 ، ص 151

(4) سيد محمد جاد الرب ، **المرجع نفسه** ، ص 241

(5) المرجع نفسه ، ص 242

- جودة الأداء .
- تعظيم مخرجات العمل .
- الفاعلية التنظيمية و رضا العملاء .
- حسن إستخدام الموارد المادية(1) .
- التخلي عن منح الأجور وفق الخبرة أو المستوى الوظيفي .
- الأداء الإستثنائي و الجيد تتم مكافأته على اساس تقديم علاوات و ليس بزيادة الأجور .
- يتم إحتساب الأجر حسب القيمة المحققة و ليس حسب وقت العمل .
- تقديم مكافات أكثر إذا تحسنت نتائج المنظمة(2) .

تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى إستثمار له عائد ، على أساس أن التعويضات تمثل أهم أنواع الحفز الإنساني المالي ، الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد ، و تحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي العملاء و خفض التكاليف و زيادة إنتاجية العمل(3) ، و حسب رأي الباحث فإن الإعتماد على مثل هذه المعايير سوف يخلق جو من الإثارة و الحماسة و الشعور بالحرية و المسؤولية ، و حسب رأي الباحث أيضا لم يعد هناك دور للنقابات العمالية في التأثير على نظام الأجور فدورها سيصبح يقتصر فقط على الأمور الإجتماعية و المهنية .

6)– التغيير على مستوى علاقات العمل:

إنحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الموارد البشرية نيابة عن أصحاب العمل بإجراء مفاوضات مع النقابة التي تمثل العاملين للتوصل إلى إتفاقات بينهما لترضي الطرفين فيما يخص التعويضات المالية و بعض المزايا الوظيفية الأخرى و كان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الأخر و تجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان لأنها عدو يمثل تهديد على مصالح المنظمة ، و قد تغير هذا الإتجاه و برز شكل جديد يقوم على تحقيق التعاون و الوفاق بين المنظمة و النقابة و إقامة علاقة حسنة و زرع الثقة

(1) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 81 – 82
(2) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 164
(3) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 82

بينهما ، فقد أصبح هذا الإتجاه الجديد جزء من إستراتجية المنظمة و إدارة الموارد البشرية لأن رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة ، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المنظمة ، و قد تطلب هذا الوضع الجديد من إدرة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة و تطويرها بشكل مستمر و تعديلها مع تغير القيادات النقابية بسبب إحتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات ، و مما تجدر الإشارة به فإن وظيفة علاقات العمل لم تعد محصورة ما بين المنظمة و النقابة ، بل إمتدت لتشمل العلاقة مع الحكومة و ما تصدره من قوانين و تشريعات خاصة بالعمل حيث أصبح على إدارة الموارد البشرية أن تفهم هذه القوانين فهما جيدا ليكون تطبيقها صحيحا لا يعرض المنظمة لتساؤلات قانونية من طرف الحكومة(1) .

أما على مستوى المنظمة ، فعند تطبيق مدخل الهندرة يصبح محيط العمل تميزه علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية(2) .

7) – التغيير على مستوى الترقية:

تتمثل هذه العملية في التعيين في وظيفة أو منصب أعلى و أصعب و يحتاج إلى قدرات و مهارات و مسؤولية أكبر(3)، فعند تطبيق مدخل الهندرة فإن الترقية تتم على مدى إستعداد الفرد للمنصب الذي يراد ترقيته إليه و ليس على تميزه في منصب ما ، أما الأداء فتتم مكافأته بعلاوة و ليس بالترقية(4) .

8) – المساهمة في تحسين قرارات إدارة الموارد البشرية:

يساهم مدخل الهندرة في تحسين جوهر العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية و التي تتمثل في إتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري و ذلك من خلال التقنية الحديثة التي يوفرها مدخل الهندرة و التي تتمثل في النظم الخبيرة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة عبارة عن برنامج حاسوبي مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات ، فالنظام الخبير

---

(1) إدريس تواتي ، **رؤية في إدارة الموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2014/2013 ، ص 192

(2) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 164

(3) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 120

(4) أحلام خان ، **المرجع نفسه** ، ص 16

يمكن وصفه بأنه منهجية مبتكرة يستمد قوته من القاعدة المعرفية التي تعد المكون الأساسي للنظام ، حيث أن إستخدام هذه القاعدة بكفاءة ينعكس على أدائها في إستنباط النتائج و صنع القرار إستنادا إلى الإستنتاج المنطقي ، و من مزايا هذا النظام أنه يوفر خيارات تجعل المسئول عن إدارة الموارد البشرية قادر على إعتماد بدائل أكثر في عملية حل المشكلة و يساهم في تخفيض وقت أكبر لتقديم نتائج القرار من خلال حصول المدير على الإستشارة أو النتيجة عن النظام بسرعة ، كما أنه يوسع قرارات المسئولين في حل مشاكل العمل مما يؤذي ذلك إلى تحسين ألية الرقابة في المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافها و يتكون هيكل النظام الخبير من:

- **قاعدة المعرفة:** حيث تتضمن المعارف اللازمة لفهم و تحديد و حل المشكلات و تضمم عنصرين أساسين هما الحقائق و النظريات المتعلقة بالمشكلة و الإجراءات و القواعد التي تحكم إستخدام تلك الحقائق في حل مشكلات محددة و يتم إدخال المعلومات الموجودة في قاعدة المعرفة .
- **ألة الاستدلال:** تعتبر بمثابة العقل للنظم الخبيرة و هي عبارة عن برنامج يوفر منهجية للتفكير في المعلومات الجديدة في قاعدة المعرفة و في مكان العمل و إعداد التوصيات.
- **واجهة المستفيد:** يتم التفاعل بين النظام الخبير و المستفيد من خلال لغة تخاطب طبيعية تعتمد أسلوب الحوار المبسط وصولا إلى الحل المطلوب للمشكلة من حيث ألية الإستنتاج ، التفسير ، الإيضاح ، المرونة ، لإضافة معارف جديدة أو إجراء تعديلات أثناء تطور حل المشكلة ، و من خلال هذا الحوار يتمكن المستفيد من طرح سلسلة من الأسئلة لكي يتلقى الإجابات عن المشكلة المطروحة[1] .

9) – وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة خلق القيمة و خدمة العملاء :

إن المنظمات التي تطبق الهندرة تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف و تميز المنتجات ، و من تم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و التي يمكنها من تحقيق ذلك من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر في

(1) فريد بلقوم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 133 – 134

الموارد الأخرى و العمل على زيادة الإيرادات من خلال التركيز على فلسفة رضا العميل(1) و بالتالي فقد تطورت و تغيرت أهمية الأفراد في المنظمات ليصبحوا منابع حقيقية لخلق القيمة(2) ، لذا فإن فن إدارة الموارد البشرية هو ضمان تطوير هذه الأصول التي تسمى الرأس المال البشري لأنها تخلق قيمة للعملاء(3) ، و بذلك يشكل تسيير الموارد البشرية وظيفة محورية لتحقيق هذا الهدف من خلال مايلي:

أولا – خلق القيمة للعملاء: من الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية هو تبني مسئولو هذه الإدارة مدخل التوجه بالعملاء و أن ينظروا إلى عملياتهم و مهامهم على أنها وحدة أعمال إستراتيجية من منظور و رغبات إحتياجاتهم ، فهذا التوجه أصبح أحد التطورات الهامة في جهود الموارد البشرية لتحقيق التوجه الإستراتيجي(4) ، فإدارة الموارد البشرية عليها توفير ما يلزم من الموارد البشرية كما و نوعا و تنظيمها و توجيهها و تفعيلها بغية خلق القيمة(5) .

ثانيا – خلق القيمة للأفراد: لكي يقوم الأفراد بالدور المنوط بهم كاملا و ليشاركوا بفعالية في خلق القيمة و تحسين الأداء لابد أن يشعروا بالإنصاف بين ما يقدمونه و بين ما يتلقون من عوائد بالمقابل و هذه العوائد لا تكون مادية فقط بل أيضا في نوعية العلاقة التي تربط المنظمة بأفرادها، فالأفراد لم يعدوا يحتاجوا إلى المال فقط بل أصبحوا بحاجة إلى الإعتراف أيضا و هذا هو خلق القيمة بالنسبة لهم و لتسجيد هذه العلاقة بين الأفراد و المؤسسة لابد على إدارة الموارد البشرية القيام بما يلي :

❖ تصميم نظام محكم للأجور .

---

(1) علي عبد الله ، أحمد مصنوعة " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة** " المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 27 – 28 نوفمبر2007 ، ص 6

(2) هاشمي عبابسة " **الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الاطراف الأخذة** " أبحاث إقتصادية و إدارية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، العدد(3) ، جوان(2008) ، ص 103

(3) Jean Brilman , Jacques Hérard , **Les Milleures Pratiques De Management** , 6éme Edition Paris : Editions d'organisation , 2006 , p 439

(4) جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتجية لإدارة الموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 ، ص 125

(5) هاشمي عبابسة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 121

❖ تحسين ظروف العمل و الأمن .
❖ إعطاء الأفراد السلطة الكاملة لممارسة مهامهم و لفسح المجال أمام مبادرتهم و مهاراتهم و تحفيزهم و تعزيز شعورهم بالمسؤولية .
❖ تدريبهم و تكوينهم و ذلك من خلال إخضاعهم إلى مجموعة من العمليات و الأنشطة البيداغوجية لتمكينهم من تجديد و إثراء معارفهم و تنمية مهاراتهم و بناء مسارهم الإحترافي[1] .

10) – إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة بصفتها أصول ذكية:

مع ظهور القرن الحادي و العشرين و ظهور أهمية المعرفة و المعلومات في المنظمات الحديثة زادت هنا أهمية العنصر البشري حيث أصبح من مورد إلى أصل من أصول المنظمة الثابتة ، و تتميز إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة بصفتها أصول ذكية من خلال مايلي[2] :

- الإهتمام بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الإبتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .
- الإهتمام تهتم بمحتوى العمل و البحث عما يعيق القدرات الذهنية للفرد لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .
- التنمية البشرية هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الإبتكار و تنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق .

11) – النتائج المترتبة عن تأثير الهندرة على إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي :

- ظهور أفراد جدد في المنظمة و مثال ذلك مدير الخدمة الذي يعمل كمنسق بين إجراءات العملية المعقدة و يظهر أمام العميل كمسئول عن العملية بالكامل و يحتاج للقيام بهذا الدور إلى معرفة المعلومات التي يستخدمها المسئولون عن تنفيذ خطوات العملية و

---

(1) هاشمي عبابسة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 116 – 117

(2) عثمان بوزيان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 93

كذالك سهولة الإتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة للرد على إستفسارات العملاء[1] .

- تمكين العاملين .
- إستحداث وظائف جديدة في المنظمة[2] .
- إعادة تكوين و تشكيل محتوى المعرف و المهارات و تفعيل إستخدامها لصالح المؤسسة و إعادة تصميم الأدوات و الأساليب التي يتم بها إعادة تصميم و تكوين الرأس المال البشري في المنظمة[3] .
- تطبيق درجة عالية من اللامركزية في مجال إدارة الموارد البشرية و تقديم الخدمات الخاصة بها و يتم ذلك من خلال إستبدال تقديم الخدمات بواسطة أخصائي الموارد البشرية إلى الفرد من خلال تمكينه من الحصول على الخدمة ذاتيا و مباشرة من محطة عمله بواسطة أنظمة إستشارات الموارد البشرية المتخصصة[4] .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 12

(2) سمية برنو ، محمد زرقون "**واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية : حالة البنك الوطني الجزائري**" مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 62 – 63

(3) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 167

(4) المرجع نفسه ، 176

خلاصة و إستنتاجات الفصل :

تطرق الباحث في هذا الفصل الأول من الدراسة إلى معرفة إنعكاسات تطبيق مدخل الهندرة على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و ذلك من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي العام للهندرة و إدارة الموارد البشرية ، ثم التطرق إلى تأثير تطبيق مدخل الهندرة على عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن لمدخل الهندرة تأثير أساسي و مباشر على إدارة الموارد البشرية في المنظمة لما يفرضه من تغيرات في إجراءاتها ، عمليتها ، ممارستها أنشطتها و مهامها ، كما فرضت عليها التحول من التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني و بالتالي فقد فرضت التغيرات و التطورات السريعة و المتلاحقة التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمات تطبيق مدخل الهندرة في إدارة الموارد البشرية حتى تصبح أكثر إستراتيجية و ذات نتائج جوهرية على المستوى العملي و الإستراتيجي .

إن الهندرة بمواصفتها التي تم التطرق إليها في هذا الفصل لا يمكن للعاملين الحالين تطبيقها لأنهم لا يعرفون حتى معناها ، و هذا ما يتطلب تأهيلهم و إعدادهم لتطبيق هذا المدخل ، و هو ما سيحاول الباحث التطرق إليه في الفصل الثاني من الدراسة .

الفصل الثاني :

تنمية و تحفيز الموارد البشرية في ظل تطبيق مدخل الهندرة .

تمهيد:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل الثاني إلى دراسة طبيعة العلاقة التبادلية بين الهندرة و عملية التدريب و التطوير ، فعند تطبيق الهندرة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم و مساندة تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج الموجهة للعاملين و التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد و الأثار الإيجابية عليهم و كل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة و التكيف معها ، فالهندرة بمبادئها و مواصفتها لا يمكن للعاملين الحالين تطبيقها لأنهم لا يعرفون حتى معناها ، و إذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم و مفاهيم و مناهج جديدة و إجراء تغيرات جوهرية في العمل ، فإن الأمر يتطلب تطوير و إحداث تغيرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة ، و هنا تأتي أهمية هندرة التدريب بالمنظمة ، كما يحاول الباحث في هذا الفصل ربط عملية التحفيز بعملية تدريب و تنمية الموارد البشرية لما له من دور في المساهمة في التقليل من مقاومة التغيير و التخفيف من الخوف و القلق لدى الأفراد العاملين عند تطبيق مدخل الهندرة ، و يتم معالجة هذا الفصل وفق العناصر و النقاط التالية:

I – تدريب و تنمية الموارد البشرية لتنفيذ الهندرة .

II – هندرة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية .

III – التحفيز كعنصر إستراتيجي من عناصر الهندرة .

I – تدريب و تنمية الموارد البشرية لتنفيذ الهندرة .

تعتبر تنمية الموارد البشرية من الأدوات الحيوية عند تطبيق المفاهيم الجديدة و عند إجراءات التغيير في المنظمة ، و عند تطبيق الهندرة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم و مساندة تنمية الموارد البشرية من خلال البرامج الموجهة للعاملين و التي توضح لهم مزايا المنهج الجديد و الأثار الإيجابية عليهم و كل ذلك يؤدي إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيرات الجديدة و التكيف معها(1) ، فالهندرة بمبادئها و مواصفتها لا يمكن للعاملين الحالين تطبيقها لأنهم لا يعرفون حتى معناها ، و هو ما يتطلب إعدادهم و تنميتهم كتمهيد مسبق لتطبيق هذا الأسلوب الجديد(2) ، و من هنا تبرز أهمية عمليات تنمية الموارد البشرية عند تطبيق مدخل الهندرة .

1)– المراحل التاريخية لتنمية الموارد البشرية و ظهور هذا المصطلح:

مرت تنمية الموارد البشرية بأربعة مراحل:

1.1.منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينات خلفت الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية و السيكولوجية التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل .

2.1.الحقبة الموالية بدأت في الثمانينات و شهدت تأثير المنافسة الدولية و ما تلا ذلك من إهتمام بالمناهج ذات الطابع الإستراتيجي الأكبر و ظهور علوم كثيرة منها إدارة الموارد البشرية .

3.1.مرحلة التسعينات عرفت مساعدة التعلم التنظيمي و مفاهيم إدارة المعرفة و البحث عن الإبتكار و الجودة و التحول في بلورة أهمية الموارد البشرية (3) ، و في هذه المرحلة و بالضبط في سنة **1958م** أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر مصطلحا واسع الإنتشار في أدب التسيير و الإدارة ، كما بدأ يتجه إليه كحقل علمي من طرف الأكاديميين و الإقتصاديين و الإداريين ، و أول من أطلق هذا المصطلح هو الكاتب

---

(1) حسين يرقي ، **إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية : حالة مؤسسة سونطراك** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007 ص 122

(2) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 332

(3) نور الدين حاروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 258

و المفكر الأمريكي **Leonard Nadler** فقد قدم مفهوم تنمية الموارد البشرية كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية و التي تتمثل في:

- تنمية الموارد البشرية .
- إدارة الموارد البشرية .
- تحسين بيئة إدارة الموارد البشرية[(1)] .

2)- مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية و علاقتها مع باقي وظائف تسيير الموارد البشرية:

1.2.مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية: قبل الخوض في تعريف تنمية الموارد البشرية لابد من وضع تعريف واضح لمصطلح التنمية ، حيث تعرف لغة بأنها مشتقة من النماء و الزيادة و نقول نمى ، زاد و كثر ، و تعني التنمية إصطلاحا الإنتقال من وضع إلى وضع أفضل بما يتفق مع إحتياجاته و إمكانياته[(2)] .

كما يجب التفرقة بين مفهوم التنمية البشرية و مفهوم تنمية الموارد البشرية ، فالتنمية البشرية هي مفهوم واسع يهتم بالعنصر البشري كإنسان ، فهي عملية توسيع القدرات و الإنتفاع بها ، فحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبين حيث يتناول الجانب الأول تنمية القدرات و الثاني الإستفادة منها ، كما أن التنمية البشرية تؤكد على توسيع الخيارات اللامتناهية للأفراد ، كما يمكن إعتبار التنمية البشرية كمدخل إستثماري لتنمية الموارد و الكفاءات البشرية فهي جهد إستثماري يركز على زيادة المعارف لجميع أفراد المجتمع[(3)] .

يمكن تعريف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها تلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمة و متفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و

---

(1) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 89 – 90

(2) حمزة بوقرش ، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – ميلة-** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 ، ص 24

(3) قدور بن نافلة ، عبد الله قلش " **دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 282

إمكانياته ، و القادرة على تطبيق تلك الأساليب و تكون راغبة في أداء الأعمال بإستخدام ما لديها من قدرات و مهارات ، و يلاحظ من هذا التعريف بأن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية ناتجة عن عملية تخطيط الموارد البشرية و التي تسعى من خلالها إلى تحسين أداء العاملين ، و تعرف أيضا بأنها تلك الجهود المخططة و المنفذة لتنمية مهارات و ترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم و يحقق ذواتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة(1) ، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه أضاف هدفا أخرا من عملية تنمية الموارد البشرية و هو تغيير و تعديل سلوك الفرد لتحقيق أهداف المنظمة و تعرف أيضا بأنها عملية زيادة المعارف و المهارات و القدرات للأفراد داخل المنظمة بغية رفع إنتاجيتها(2) .

كما تعرف أيضا بأنها مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية و غيرها من أنواع التطور في بيئة العمل ، و تستهدف أيضا معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء و الحفاظ على القدرة التنافسية(3) ، يلاحظ من هذا التعريف بأن عملية تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية كرد فعل عن المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجة و التي تأثر على المنظمة و الأفراد العاملين بها ، فبواسطة عملية تنمية الموارد البشرية يستطيع الأفراد التكيف مع مختلف التغيرات ، و من بين التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية يرى الدكتور **أحمد منصور** بأنها:

---

(1) حسين بركاتي ، **تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد مبني على المعرفة: دراسة حالة جامعة المسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2010/2009 ، ص 5

(2) خيرة قويع ، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011/2010 ، ص 10

(3) رياض بن صوشة ، **تنمية الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007 ، ص 39

" أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية و من تم فهي وسيلة تعليمية تمد الأنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج ، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطية(هكذا)الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج و هي كذالك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية و هي أخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية و تمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل و تصرفاته في الوظيفة ، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه " [(1)].

هذا التعريف على الرغم من شموليته إلا أنه حصر هذه العملية في أسلوبين من أساليب تنمية الموارد البشرية و اللذين يتمثلان في التدريب و التعليم.

كما تعرف أيضا بأنها كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية التي تملكها المنظمة و بما يضمن لها الإرتقاء بالمستوى المادي و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى وضع مستهدف يكون أحسن و بصورة مستمرة[(2)] .

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن عملية تنمية الموارد البشرية تساعد الأفراد على الإرتقاء و التحول من الوضع التقليدي للمنظمة إلى الوضع الجديد الناتج عن تطبيق مدخل الهندرة .

2.2.علاقة عملية تنمية الموارد البشرية بباقي عمليات إدارة الموارد البشرية: إن الهدف العام من النشاطات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية هو وضع إستراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية و ذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية و إدارة الموظفين

---

(1) نعيمة بارك " **تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية** " مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، العدد(7) ، 2009 ، ص 276

(2) حسين بركاتي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 55

حسب ظروف المنظمة و الضغوطات الخارجية(1) ، و ترتبط برامج تنمية الموارد البشرية إرتباطا وثيقا ببعض عمليات الموارد البشرية و ذلك من خلال مايلي :

1.2.2.علاقة تنمية الموارد البشرية مع تخطيط الموارد البشرية: يعتمد تقرير إحتياجات المنظمة لتنمية الموارد البشرية بشكل مبدئي على نتائج تخطيط الموارد البشرية و التي تتحدد في ظل أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية ، و تسعى المنظمة من وراء تخطيط الموارد البشرية إلى حصر و تحديد إحتياجات المنظمة من الأفراد من حيث العدد و المهارة ، و هنا تظهر العلاقة بين تنمية الموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية ، حيث أن الموارد البشرية التي يراد إستقطابها و تعينها في المنظمة لا شك أنها تحتاج إلى تنمية لشغل الوظائف بالمستوى المطلوب ، و منه يتضح أن أهداف خطط تنمية الموارد البشرية المستقبلية للعمالة الجديدة يتم على ضوء تخطيط القوى العاملة ، و بالتالي نجد أن العلاقة مباشرة بين نشاط تنمية الموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية .

2.2.2.علاقة تنمية الموارد البشرية مع قياس و تقييم الأداء: تعتمد إحتياجات تنمية الموارد البشرية لجميع المستويات الإدارية في المنظمة على النتائج التي يتوصل إليها قياس و تقييم أداء العاملين ، فهذه النتائج تسمح بإعطاء فكرة عن مستوى أداء الأفراد خلال فترة القياس المبينة لنقاط الضعف و توضيح أسباب إنخفاض مستويات الأداء ، و منه يتبين إذا كانت المشكلة بحاجة لتنمية الموارد البشرية أو أن سببها راجع لعوامل تنظيمية داخل المنظمة ، فقياس و تقييم الأداء يحدد جوانب الضعف في أداء العاملين و يساعد في وضع برامج تنمية الموارد البشرية (2) .

3.2.2.علاقة تنمية الموارد البشرية مع التعويضات: ترتبط تنمية الموارد البشرية بوظيفة التعويض ، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهارتي يستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد ، فهذا الأخير تحدد رواتبهم و تعويضاتهم بمقياس

---

(1) مراد علة ، محمد علي الجودي " **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 402

(2) خامرة بوعمامة ، **إستراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي : دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير 2011 ، ص 76

تعدد المهارات ، و الذين أنهوا برامج تدريبية متنوعة زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في رواتبهم و تعويضاتهم(1) .

إن تطوير الموارد البشرية في ظل الهندرة يعتمد على ربط برامج التطوير و التنمية بالعمليات و الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، و عليه فإن عملية تنمية الموارد البشرية = الإعداد (إعداد الموارد البشرية) + المتابعة (تقييم الأداء) + المقابل (الأجور المكافآت ، الحوافز) + المحافظة (الرعاية الإجتماعية و النفسية و الإقتصادية) + الضبط (الإشراف و التوجيه) + التنمية (التدريب)(2) .

3)– أهمية و فوائد تنمية الموارد البشرية:

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة و سلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة و التغيرات السريعة في المجالات التكنولوجية و الإدارية فبدون قوة بشرية متطورة و قادرة على إستعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

1.3.أهمية تنمية الموارد البشرية: تستمد تنمية الموارد البشرية أهميتها أكثر من طبيعة القرارات التي تتعلق بالعنصر البشري فالأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية تكمن في الحاجة الملحة للمنظمات بإختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب و التأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها ، و من الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة و إتساع إستخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة و المعقدة ، أما عن الأهمية الثانية فتعبر عنها النتائج الملموسة التي تحققها في حال ما إذا إرتكزت على سياسات و قواعد واضحة و مدعومة من الإدارة العليا ، إذ أن الفاعلية و الكفاية في الإنتاج و الأداء و اللذان يعتبران مطلبين أساسين يقعن في صلب تفكير و إستراتجيات إدارة

---

(1) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 103 – 104

(2) محمد مولود غزيل ، محمود بلال الوادي " **الموارد البشرية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 475

المؤسسة يتحققان غالبا عن طريق التنمية ، أما عن الأهمية الثالثة فتتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها(1) .

2.3.فوائد تنمية الموارد البشرية: تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية أكثر من خلال الفوائد التالية و التي يمكن تلخيصها على النحو التالي(2):

1.2.3.فوائد تنمية الموارد البشرية للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي ، إذ أن إكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع .
- يؤدي إلى توضيح الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المنظمة من أهداف .
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية .
- يساهم في بناء قاعدة فعالة للإتصال و الإستشارات الداخلية ، و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و بين الإدارة .
- تنمية الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة و الحفاظ على مكانتها .
- تخفيض الحوادث و إصابات العمل .

2.2.3.فوائد تنمية الموارد البشرية للأفراد: إن تنمية الموارد البشرية عبارة عن جهد مخطط يهدف إلى تحقيق الفوائد التالية و التي تتمثل:

- مساعدة الأفراد على حل مشاكلهم .
- مساعدة الأفراد على التغلب على حالات القلق و التوتر و الإغتراب و الصراع داخل المنظمة و بالتالي تحسين معنوياتهم .
- تطور و تنمي الدافعية نحو الأداء و ينشئ فرصا للنمو و التطور لدى العاملين .
- تفتح المجال للعاملين نحو الترقية و التقدم الوظيفي .
- زيادة مهارات و معارف جديدة للعاملين .

---

(1) بوزيان رحماني جمال ، **تنمية الموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية : دراسة حالة باتسيك عين الدفلى** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2009 ، ص 35 – 36

(2) خامرة بوعمامة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 75 – 76

4)- أساليب تنمية الموارد البشرية:

إن أهداف تنمية الموارد البشرية تتحقق من خلال ثلاثة وظائف رئيسية **(التدريب التعليم و التطوير)** ، هذه الأساليب تتعرض لكثير من الخلط بينهم نتيجة للغموض الذي يحيط بينهما و ذلك للخصائص و المبادئ المشتركة بينهم و يوضح الجدول التالي الفروق الرئيسية بين هذه الأساليب .

الجدول رقم (3) مقارنة بين أساليب تنمية الموارد البشرية .

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة و لذالك فان نطاقه محدد يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية	يركز على تعليم المهارات و المعارف و الإتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة في إيطار زمني مستقبلي يحدد سلفا	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق مو الشخص و مواكبته لنمو المنظمة و النشاطات التنظيمية المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها قي شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل بها	أهداف عامة و يصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يثأثر بالعديد من المتغيرات
النتائج	يمكن قياس نتائجه لإتصاله الوثيق بالوظيفة و الأداء الوظيفي	نتائجه قابلة للقياس و لا يمكن قياس نتائجه على رأس العمل إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة	قياس نتائجه شبه مستحيل لأنها تحدث في المدى البعيد
قطاعات التعلم	يعني بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف و المعلومات و بناء مهاراته أو صقلها و تغيير أو تعديل سلوكه و إتجاهاته	يركز على تعليم المعارف و المهارات و الإتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع الإعدادي و التأهيلي في الغالب	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي و لكنها تستفيد من ذالك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى

إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق	يتم تطبيقه عند تكليف المظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق
درجة المخاطرة	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لإرتفاع درجة تحقق نتائجه	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب ، نظرا لإحتمال عدم تعين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد
يعتمد على	الإحتياجات التدريبية المحددة	متطلبات الوظيفة المستقبلية	توجهات المنظمة و نشاطاتها المستقبلية
التكلفة	محدودة	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ، و لأنه يستوجب في بعض الأحيان الإعتماد على مؤسسات خارجية	إستثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد

المصدر : حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 93

5)– خصائص تنمية الموارد البشرية عند تطبيق الهندرة:

تتمثل خصائص تنمية الموارد البشرية في المنظمات التي تطبق الهندرة فيمايلي:

1.5.التوافق مع التغيير الناتج عن الهندرة و إحتياجاته: عند تطبيق الهندرة في المنظمة فإن الموارد البشرية هنا بحاجة إلى تنوع و تعدد و تحديث مستمر في مهاراتها من أجل تمكينها من ممارسة عدة أعمال سواء على صعيد المؤسسة أو على صعيد فرق العمل ، لقد إستلزم هدا التوجه الإستغناء عن مواد التنمية القديمة و أساليبها و تعويضها بمواد و أساليب حديثة و متطورة تركز على مهارات العمل الجماعي ، فتعلم الفرد كيف يعمل مع الأخرين من أجل إنجاز مهمة محددة مشتركة ، و كيف يتبادل مع زملائه أعضاء الفريق و كيف يندمج في العمل الجماعي التعاوني ، كما أن الهدف من التغيير في أساليب تنمية الموارد البشرية الإنسجام و التوافق مع التصميم الجديد للعمل و إدارته داخل المؤسسات ، و لم يقتصر هذا التوجه على العمل في الخط الأول من الهرم التنظيمي ، بل يشمل كافة

المستويات الإدارية ، فالمديرون و الرؤساء لم يعد منهم يعمل منفردا ، فالمطلوب منهم أن يمارسوا العمل الجماعي التعاوني مع بعضهم و تنسيقه و جعله عملا مشتركا متكاملا هذا الأمر إستجوب تزويدهم بالمهارات التي يحتاجها تصميم و إدارة العمل الجديد و تنميتهم بإستمرار من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة(1) .

2.5.تنمية الموارد البشرية في ظل الهندرة عملية إستراتجية: ينظر إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمات التي تطبق الهندرة على أنها عملية إستراتجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة و تعمل ضمن نظام و إستراتجية أكبر هي إستراتجية المؤسسة ضمن إطار و دور تسيير الموارد البشرية فيها و تتكون إستراتجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية المستمرة التي تهدف و تسعى إلى تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد ، و في الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية بإستمرار لتحقيق الرضا لدى عملائها و كذلك التأقلم و التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة و التي ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير و البعيد ، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم و إكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لإحتواها و التعايش معها ، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها على الموارد البشرية(2) .

3.5.تنمية فرق العمل: بعد تطبيق الهندرة في المنظمات يتحول أسلوب تنفيذ الأعمال جماعيا من طرف فرق عمل مسيرة ذاتيا ، و بموجب هذا تقوم عمليات تنمية الموارد البشرية بتعليم أعضاء الفريق مهارات و أشياء تمكنهم من العمل بشكل جماعي ومن أهم هذه المهارات:

- مهارة الإتصال مع الأخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي .
- مهارة التفاعل و التعاون مع الأخرين .

---

(1) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 442

(2) حسين بركاتي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 63

- مهارة المشاركة في وضع الأهداف و تخطيط العمل .
- مهارة إتخاذ القرار الجماعي و تبني روح المسؤولية .
- إثارة روح التحدي و قبول التغيير و التفاعل معه .
- مهارة التصدي للمواقف الغير المتوقعة .
- تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق .
- مهارة التفكير مع الأخرين .
- مهارة تنسيق العمل مع الأخرين .
- مهارة التوصل إلى أشياء جديدة و مبتكرة مع الأخرين(1) .

6)– مداخل تنمية الموارد البشرية في ظل الهندرة:

تتحقق تنمية الموارد البشرية من خلال عدة أساليب و أليات و التي تتمثل في(2):

1.1.6.تخطيط المهارات و المعرفة: يتم ذلك من خلال تقدير الإحتياجات المستقبلية للمهارات ثم مقارنتها بما هو متاح لدى المنظمة ، و معرفة الفجوة في المهارات و المعرفة و تعمل المنظمة على تغطيتها على أساس العدد للازم توظيفه و طبيعة المجالات المطلوبة.

2.1.6.الحصول على المهارات و المعرفة: يتم ذلك من خلال اللجوء إلى سوق العمل الخارجي ، و من بين التقنيات المستعملة نجد إستقطاب أفراد جدد على درجة عالية من التعليم و الخبرة ، أو شراء خدمات إستشارية باللجوء إلى الإستشاريين الخارجيين نظرا للخبرات و المهارات المتخصصة التي يتمتعون بها أو الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة مثل الخبير الألي الحاسب .

3.1.6.تنمية المهارات و المعرفة : يتم ذلك من خلال التعلم ، تدريب الأفراد ، التطوير الإداري و الأشكال الداخلية للتعاون مثل حلقات البحث العلمي و دوائر الجودة .

4.1.6.توظيف المهارات و المعرفة : بحيث تقوم المنظمة بجني ثمار مجهوداتها في مجال التنمية و إكتساب المهارات ، و في هذا السياق تلجأ كل منظمة إلى الطريقة المثلى لتوظيف مهارات و معرفة مواردها البشرية وفقا للأهداف و المعايير التي تحددها .

---

(1) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 113 – 114

(2) ناصر مراد " **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 318 – 319

2.6. مدخل تصميم العمل (إعادة هندسة العمل) : يشكل تصميم العمل أحد أهم المداخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تؤثر عملية إعادة تصميم العمل على هذه العملية كما تساعد أيضا على الإستخدام الأمثل للموارد البشرية و ذلك من خلال توزيع الوظائف على أسس صحيحة و الإستفادة من المهارات و القدرات لشاغل هذه المهارات .

7)– شروط فعالية تنمية الموارد البشرية لتطبيق الهندرة :

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة تحديات فيما يخص البيئة الخارجية و التطور التكنولوجي و هذا ما يفرض عليها تطبيق مدخل الهندرة و التي بدورها تفرض عليها تغيير المهارات و القدرات التي تحتاج إليها المنظمة ، مما يعطي طابعا خاصا و مميزا لعملية تنمية الموارد البشرية و التي تتطلب الشروط التالية :

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يسمح بتحقيق التوافق بين الخصائص الفردية و إحتياجات المنظمة .
- إعتماد سياسة واضحة و تبني إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع مراعاة واقع التقدم التكنولوجي و توضيح الأسس المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة .
- يجب على القائم بإعداد إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مراعاة المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة و كذا الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- ضمان فعالية تطبيق الخطط و ذلك بتوفير مستوى عالي من الإدارة الإشرافية للمشاركة في مناقشة تلك الخطط .
- إستمرارية إستثمار المنظمة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم التنظيمي الذي يسمح بإستخدام أفكار جديدة و توسيع الطاقات و المهارات و القدرات مما يؤدي إلى التحسن المستمر لأداء الأفراد .
- تبني نظم للإختيار تقوم على إستقطاب المواهب و الكفاءات العالية و العمل على الإحتفاظ بهم .
- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية من خلال تحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات ألية تتم عن طريق الحاسبات الألية .
- الإستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في تبني برامج و سياسات موارد بشرية متطورة مثل تمكين العاملين .

- إن تنمية الموارد البشرية يجب أن تبدأ بتنمية و تطوير قدرات المديرين المشرفين و الموجهين لكي يتمكنوا من القيام بمهامهم على أحسن وجه .
- من أجل إنجاح نظام تنمية الموارد البشرية عند تطبيق مدخل الهندرة ، يجب على المنظمة أن تلجأ إلى الإستشاريين سواء داخل المنظمة أو خارجها ، و هذا لما يتمتع به من خبرة و معرفة في الميدان[1] .

8)– دور عمليات تنمية الموارد البشرية في تأهيل المنظمات لتطبيق الهندرة :

إن عملية تأهيل المنظمات هي عملية تستهدف رفع قدراتها التنافسية و زيادة فعاليتها في إنجاز الأهداف ، كما تهتم أيضا بعملية تكييف و تطوير المنظمات تبعا للتطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال رفع جودة العمليات و تحسين الأداء الذي يكون مبني على أساس تنمية المورد البشري و رفع قدراته و مهاراته و زيادة القدرة على الإبتكار و الإبداع الذي يكون أساس التطوير و التجديد ، فعملية التأهيل تنبع كضرورة تفرضها التحديات و التهديدات البيئية الناجمة عن التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية ، فهي تتضمن مجموعة من الإجراءات و العمليات المتكاملة و المتناسقة التي تهدف إلى رفع فعالية التنظيم و رفع قدراته على النمو و الإستمرار و مواجهة التحديات التنافسية و التطورات المختلفة[2] .

كما أن عملية التأهيل تهدف إلى تحسين و تطوير إمكانيات و موارد المنظمات و تفعيل أدائها من خلال تنمية مواردها البشرية بشكل دائم و مستمر ، و زيادة فرص التمويل و إكتسابها لتكنولوجيا متطورة و حيازتها على رأس مال معرفي ، و يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لنشاط المنظمات و مصدر لنموها و بقائها في ظل التطورات و التغيرات العلمية و التكنولوجية ، و تحديات العولمة و إقتصاد السوق ، و تكمن عملية تأهيل المورد البشري في إكتسابه لمهارات و خبرات علمية و عملية و إنسانية و رفع فعالياته و زيادة قدرته على المساهمة في التجديد و التطوير ، و رفع مستواه الثقافي ، و جعله أكثر مرونة و تكيفا مع التغيرات و التطورات التكنولوجية و العلمية المتعلقة بمجال عمله و إعطائه الفرصة

(1) ناصر مراد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 319 – 320

(2) بن نافلة قدور ، قلش عبد الله ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 28

لإثبات ذاته ، و تمكينه من إتخاذ القرارات و بعث روح المسؤولية فيه و الولاء و الشعور بالإنتماء للمنظمة ، بحيث يصبح يدافع عنها و عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة ، فعملية تأهيل المورد البشري هي أساس و محور عملية تأهيل المنظمات ، و إعتباره المورد الرئيسي و الأساسي لإستمرارية نشاط المنظمة[(1)] .

كما تلعب عملية تنمية الموارد البشرية دور مهم في تأهيل المنظمات لتطبيق الهندرة خصوصا عندما تكون هناك حاجة ماسة للإبتكارات و الإبداعات ، فتحل عملية تنمية الموارد البشرية لتغطية العجز في إنتاج الإبتكارات و الإبداعات كأساس للنمو و التنافس و ذلك من خلال تنمية القدرات الذهنية و العلمية للأفراد بالشكل الذي يسمح لهم بتفعيل قدراتهم العلمية و الفكرية و إعطائهم المزيد من الأفكار و المساهمة في التجديد و التطوير و بالتالي المساهمة في زيادة سرعة و جودة الأداء[(2)] .

من خلال ما سبق يلاحظ مدى أهمية العنصر البشري في عملية تأهيل المنظمات ، و من تم أهمية عملية تنمية الموارد البشرية و التركيز على المهارات و القدرات الذهنية و تكييفها مع مختلف التطورات و التغيرات المتسارعة[(3)] .

9)- التدريب كعنصر إستراتيجي من عناصر الهندرة:

يعتبر التدريب من بين الأساليب المهمة و الأساسية لتنمية الموارد البشرية عند تطبيق مدخل الهندرة ، فهو أسلوب مهم يستعمل كتمهيد لإعداد الأفراد إعداد مناسبا و تهيئتهم ذهنيا و نفسيا و إمدادهم بالمعلومات الصحيحة و اللازمة ، و إبراز العيوب و المشكلات الموجودة حاليا و التي تستدعي التغيير مع بيان المزايا و الفوائد و الأرباح التي يمكن تحقيقه من خلال التغيير الجديد الناتج عن الهندرة ، كما يعمل التدريب على توضيح المجهودات المطلوبة من الأفراد ، و مساعدتهم على التنبؤ بالصعوبات المتوقعة عند التطبيق[(4)] .

---

(1) بن نافلة قدور ، قلش عبد الله ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 288

(2) المرجع نفسه ، ص 290

(3) المكان نفسه ، ص 290

(4) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 332

1.9. تعريف التدريب و الفرق بينه و بين المفاهيم الأخرى:

1.1.9. تعريف التدريب: التدريب لغة هو إسم مشتق من درّب يدرب تدريبا ، بمعنى علمه و حنكه و ثقفه ، و يقصد بالتدريب لغة في مجال الإدارة العامة إعطاء الأفراد مجمل المعارف النظرية و العملية لممارسة مهنة ما(1) ، و هناك بعض التعاريف الإصطلاحية للتدريب و التي تتمثل في:

- إجمالي النشاطات التي توفر المعارف و تنمي المهارات و تعدل و تغير الإتجاهات بما يصل بالفرد إلى سلوك ذاتي مطلوب .
- تغيير الإتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله ، تمهيدا لتوفير معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل .
- إكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء العمل .
- نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات و المهارات و الإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما(2) .

يعرف التدريب إجرائيا بأنه نشاط مخطط و عملية مستمرة تهدف إلى زيادة المعارف و المهارات و تنمية قدرات العاملين الفنية ، المهنية و السلوكية ، و تعديل و تغيير في إتجاهاتهم و عاداتهم من أجل رفع مستوى كفاءتهم في الإنتاج بحيث تتوفر فيهم المعايير و الشروط المطلوبة لإتقان العمل بأكثر فاعلية(3) .

2.1.9.الفرق بين التدريب و المفاهيم المشابهة له:

1.2.1.9.الفرق بين التدريب و إعادة التدريب (الرسكلة): رغم التشابه الموجود بين التدريب و إعادة التدريب من حيث كونهما يهدفان إلى تنمية قدرات الموارد البشرية إلا أنهما يختلفان فيما يلي (4):

---

(1) http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8/ (20.56 : 2015/07/16)

(2) عبد الرحيم زاهر ، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 171

(3) بشير بن لحبيب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 20

(4) رزقي كتاف ، **دور التدريب في تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC بالعلمة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كلية الحقوق و العلوم الإجتماعية ، 2008/2007 ، ص 17

- إعادة التدريب يحدث في حالة إنتقال موظف ما إلى وظيفة جديدة نظرا للضرورة الملحة لإلمامه إحاطته ببعض المعلومات التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة و بالتالي فإن الرسكلة نوع من أنواع التدريب .
- أما التدريب فهو عملية شاملة على معارف و معلومات إضافية في نوع الوظيفة التي يمارسها المتدرب .

2.2.1.9.الفرق بين التدريب و التكوين: يعرف التكوين لغة هو عبارة عن إسم مشتق من فعل كون و بمعنى أعطى الشيء شكلا[1] و يعرف التكوين إصطلاحا تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من خبرات و معارف و مهارات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل[2] ، و تعرف **الدكتورة راوية حسن** عملية التكوين بأنها عملية تعلم تضمن إكتساب مهارات ، مفاهيم ، قواعد و إتجاهات لتحسين أداء الأفراد و يعرف التكوين إجرائيا بأنه مجموعة من المعارف النظرية و وسيلة من الوسائل المستخدمة من طرف المنظمة لضمان سيرها الحسن و تحسن أداء أفرادها و فعاليتهم[3] ، و هناك ما يفرق بين المصطلحين ، حيث يتضمن التكوين إكتساب المعارف العلمية و تعلم أشياء جديدة ، بينما التدريب يتعلق بالعامل الذي يؤدي عملا أو حرفة يدوية[4] ، و يلاحظ من خلال التطرق لتعريف التدريب و تعريف التكوين بأنهما لا يختلفان في الهدف و الذي يتمثل في الإرتقاء بأداء العامل و بالتالي فإن التدريب لا يختلف عن التكوين ، و يستخدم المشرع الجزائري مصطلح التكوين الذي هو مترجم من اللغة الفرنسية **Formation** خلافا لكلمة تدريب و التي هي متداولة في المشرق العربي[5] .

---

(1) عيسى بالطيب ، إيمان كديدة ، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة** مذكرة ليسانس غير منشورة في علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة ورقلة 2012/2011 ، ص 42

(2) نسيمة مرزوق ، **دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة : دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة O.P.G.I** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 15

(3) رزقي كتاف ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 19

(4) نور الدين حاروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 70

(5) عيسى بالطيب ، إيمان كديدة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 42

2.9. مكونات التدريب و أنواعه:

1.2.9.مكونات التدريب: تتكون عملية التدريب من ثلاثة مكونات أساسية:

أولا – المكون المعرفي: يحتوى هذا المكون على النظريات ، القواعد ، الأسس المعلومات و كل ما هو جديد .

ثانيا – المكون المهاري: حيث يعمل هذا المكون على تطوير المهارات الحالية و القدرات المتاحة للأفراد .

ثالثا – المكون الإتجاهي: حيث يعمل هذا المكون على تغيير الأفكار و المعتقدات بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي تسعى إليها العملية التدريبية[(1)] .

2.2.9.أنواع التدريب: يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من التدريب في المنظمة[(2)]:

أولا – التدريب التأهيلي: هذا النوع من التدريب هو عبارة عن إعداد الفرد قبل أن يعيين في وظيفته الجديدة و يتم ذلك بتزويده بالمعلومات و المهارات و القدرات اللازمة لأداء عمله و كذا الإتجاهات و السلوك المطلوب ، و حسب حدود أري الباحث فإن هذا النوع من التدريب مهم و مطلوب عند تطبيق الهندرة فهو يساعدهم على التعريف بالمفهوم و يساهم في إعدادهم و تأهيلهم لمشروع الهندرة .

ثانيا – التدريب التنموي (التطويري): يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم و الجديد من خلال توفير المعارف الجديدة و العمل على زيادة و ترقية المهارات ، و يمكن الفرد من التعامل مع كل جديد في مجال وظيفته (مثل نظم المعلومات الحاسوبية، أساليب التعامل مع العملاء) و يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف كلما كان هناك جديد .

ثالثا – التدريب التحويلي: يلعب هذا التدريب دور مهما عندما يكون هناك تغيير في أي منظمة (مثل الهندرة) فبعد تأهيل الأفراد يعمل التدريب التحويلي على تحويل الإستعدادات إلى قدرات ثم إكتساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء و توجيههم نحو الإتجاهات المطلوبة حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب[(3)] .

---

(1) عبد الرحيم زاهر ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 172

(2) المرجع نفسه ، ص 172 – 173

(3) عبد الله قلش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 110

3.9.أهداف و فوائد التدريب: يعتبر التدريب عملية إدارية تهدف إلى تنمية القدرات و المهارات لغرض تحسين الأداء و رفع فعالية الأفراد في العملية الإنتاجية ، و لكون عملية التدريب عملية تتعلق بالمورد البشري الذي هو أساس إنجاز مهام المنظمة و تحقيق أهدافها و مصدر أساسي لتكوين الميزة التنافسية ، فإنه يبلغ أهمية كبيرة و خاصة إذا ما تعلق بتنمية و تطوير القدرات و المهارات الذهنية للأفراد ، و يأخذ التدريب بعد إستراتيجي لكونه يهتم بتنمية المورد الأساسي و الإستراتيجي للمنظمة و يمكنها من مواجهة التحديات ، و تبرز أهمية و أهداف التدريب من خلال مايلي:

أولا – الأهداف الفنية:

1.منع تقادم المهارات: تؤدي التغيرات و التطورات التكنولوجية و العلمية إلى تقادم الأفكار و المعارف و تقنيات و أساليب طرق العمل ، و هذا ما يؤدي بدوره إلى تقادم المهارات و القدرات البشرية المبنية على تلك المعارف و التقنيات مما يجعل الأفراد عاجزين عن أداء عملهم إذا لم يتم تجديد معارفهم و مهاراتهم بشكل يناسب تلك التغيرات و التطورات و هنا يلعب التدريب دور فعال في تزويد الأفراد بمختلف المعارف و تقنيات العمل الجديدة مؤديا بذلك إلى تفعيل المهارات و منع تقادمها[1] .

2.سد فجوة المهارات: يساهم التدريب في سد فجوة المهارات من خلال رفع قدرات الأفراد و إعطائهم معارف جديدة تمكنهم من ممارسة أعمال مختلفة ، كما يعمل أيضا على تكييف و تمكين الأفراد الجدد من ممارسة أعمالهم .

ثانيا – الأهداف الإقتصادية:

1.إقتصاد في النفقات: يؤدي التدريب غلى خفض التكاليف الناتجة عن سوء الإستخدام و الأداء و عدم تمكن العامل من أداء عمله ، كما يؤدي إلى تخفيض النفقات الخاصة بالرقابة المستمرة[2] .

2.زيادة الكفاية الإنتاجية: يتم ذلك من خلال زيادة قدرات ومهارات الإفراد و إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة ، و تمكنها المستمر من إستعادة التوازن و مواصلة التقدم.

---

(1) عبد الله قلش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 108

(2) المرجع نفسه ، ص 109

ثالثا – الأهداف الإجرائية: و ذلك من خلال :

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة .
- التوافق الدائم بين مهارات و قدرات العاملين و بين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة ، و إعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي .
- الإلتزام بالميزانية المقررة[1] .

رابعا – الأهداف الإدارية:

1.تقليل الحاجة إلى الإشراف: تؤدي برامج التدريب إلى تخفيض العبء عن المشرفين أثناء العمل ، إذ أن تدريب الفرد يؤدي إلى صقل قدراته و تعميق معلوماته و تكثيف مهاراته و تعزيز إتجاهاته الإيجابية نحو العمل و الزملاء ، يؤدي إلى حاجته للأشراف و متابعة أعماله بإستمرار ، و ذلك يؤدي إلى تقليل عدد الوظائف الإشرافية و تقليل التكاليف الناتجة عنها [2] .

2.المساعدة على على قبول التغيير و التجديد: يهدف التدريب إلى مساعدة الأفراد على فهم التطورات و التغيرات العلمية و التكنولوجية و ضرورة مواكبتها ، حيث أن تدريب الأفراد على مختلف التقنيات و الفنيات الجديدة يجعلهم أكثر قبولا للتغيير و التجديد[3] .

خامسا – الأهداف على مستوى الافراد:

- مساعدة الأفراد الجدد على تحسين أدائهم .
- تخفيض حوادث العمل: إن التدريب يعمل على تخفيض معدل تكرار الحوادث و ذلك لإستعاب العامل لطبيعة العمل .
- تخفيض مشاكل العمل: و ذلك من خلال تخفيض معدلات الشكاوي ، التغيب و التظلمات .

---

(1) ميلود زيد الخير ، عبد القادر بن برطال " **أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي** " الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 18 – 19 ماي 2011 ، ص 4

(2) عبد الله قلش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 110

(3) المرجع نفسه ، ص 111

- النمو و الإرتقاء الشخصي: يمثل هذين الهدفين حجر الزاوية في موضوع التدريب و التي ترتبط بمشاعر الثقة .
- تحسين المستوى المعيشي للعاملين: بحيث يوفر لهم أفضل فرص للكسب و الشعور بأهميتهم بالنسبة للمنظمة .
- رفع معنويات الأفراد يؤدي رفع المهارات و المعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي ، كما ان إهتمام المنظمة بأفرادها و بالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم .
- الإرتقاء بمستوى الإمان الوظيفي: أي أن يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية ، السلوكية و العقلية للإفراد و يتحقق ذلك بفضل التدريب(1) .

4.9.مبادئ التدريب : لكي يتحقق الهدف من عملية التدريب ، هناك مبادئ و أسس يجب مراعاتها و الأخذ بها و التي تتمثل(2) :

1.4.9.الإستمرارية: التدريب عملية مستمرة و كذلك التنمية التي تترتب عليه ، و لكن تختلف درجات هذه التنمية بإختلاف الأفراد و الأوقات .

2.4.9.الإمكانية: كل شيئ قابل للتعليم فمن اللغة الى المعلومات و المهارات و القيم و الصفات الشخصية و الإتجاهات .

3.4.9.الذاتية: التنمية عملية ذاتية ، فالفرد هو المسئول الأول عن تنمية نفسه بالإستفادة مما يقدم له من تدريب .

4.4.9.التفاعل: في الوقت ذاته فإن التدريب و التنمية عملية مشتركة يتم فيها التفاعل بين المتدرب و المدرب و يتوقف نجاح التدريب على قدرة كلا الطرفين على الإفادة و الإستفادة.

5.4.9.التكامل: كل أنواع التدريب تنتج تنمية ذاتية للأفراد و ذلك لأنها تتكامل مع بعضها فالنواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية و الأخيرة تكمل الجوانب الذهنية .

---

(1) ميلود زيد الخير ، عبد القادر بن برطال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4

(2) رميلة لعمور " **تنمية و تدريب الموارد البشرية – مفاهيم عامة –** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 452 – 453

6.4.9.العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج التدريب في أنشطته المختلفة الإدارية ، الفنية و المالية و غيرها .

7.4.9.الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرب دورا رئيسيا ، و لذا فإن عنصر الرغبة و وجود الدوافع للتعليم أمر بالغ الأهمية .

8.4.9.الشمول: يتم التدريب على كافة المستويات الوظيفية في المنظمة من أعلاها إلى أذناها كل حسب حاجته التدريبية ، فالتدريب يشمل كل العاملين في كافة المستويات الوظيفية للمنظمة.

9.4.9.المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير ، فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنظمة كما هو جزء من التنمية الكلية للمنظمة .

10.4.9.العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات و الإتجاهات ، فالتعليم لا يتم إلا بعد تغيير السلوك .

5.9.أهمية و دوافع الإستثمار في التدريب : أصبح التدريب هو حجر الزاوية و الحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء المهام و الأعمال ، حيث يهدف التدريب إلى منح الأفراد المعلومات و المعارف و المهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود بما يحقق للمنظمة تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية لعملائها ، و يرسخ عوامل الإستقرار الوظيفي و يحد من معدلات الغياب و دوران العمل فضلا عن المردودات الإجتماعية من حيث رفع مستوى المعيشة و الحد من معدلات البطالة و يزيد من هذه الأهمية من الناحية العملية العوامل التالية :

- إستمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم و إحتياجات سوق العمل .
- تزايد عدد الباحثين عن عمل من الموارد البشرية الوطنية سواء من مخرجات التعليم أو غيرها من الفئات القادرة على العمل ، و يزيد التدريب و التأهيل من فرصة حصول الأشخاص على الوظائف .
- التوجه نحو إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة مع الحفاظ في ذات الوقت بمستوى التشغيل و الذي يتطلب مهارات بمستوى العمالة الوافدة .
- الحاجة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الإنتاج و تحسين أداء الخدمات بأنماط جديدة .

- الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الإدارة .
- التنافس المتزايد بين المنظمات خاصة مع تحرير التجارة و التنافس على إجتذاب أكبر حصة في السوق ، أو على الأقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان .

على ضوء هذه الأهمية تغير مفهوم الإنفاق على التدريب من كونه مجرد مصروفات أو تكاليف لأداء الأعمال ليصبح إستثمارا لما له من عائد واضح يتمثل في إنتاجية أعلى و سلوك وظيفي أفضل ، و تجذر الإشارة إلى أن الأهمية من الإستثمار في التدريب لا تختلف بإختلاف حجم و نوعية المنظمات ، فهو ضرورة للمنظمات الكبيرة و الصغيرة ، كما أن التدريب له أهمية للمنظمات الإنتاجية و الخدمية ، كما يعمل على تنمية الأداء في مختلف مجالات العمل الإدارية و الفنية[1] .

6.9.عناصر عملية التدريب: تتكون عناصر عملة التدريب في المنظمة فيما يلي:

1.6.9.المدخلات: يقصد بمدخلات التدريب الأجزاء أو العناصر المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها أو إكسابها مواصفات و خصائص معينة و تنقسم مدخلات التدريب إلى أربعة أنواع:

أولا – مدخلات بشرية: و تتمثل في المدربين و المتدربين ، المخططون ، المشرفون و الفنيون.

ثانيا – مدخلات مادية: و تتمثل في الإمكانات المادية ، موازنة التدريب ، الحوافز التدريبية مراكز التدريب ، التجهيزات و الوسائل .

ثالثا – مدخلات معنوية: و تتمثل في البيانات المعلومات التي تجمعها إدارة التدريب و التي تساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية ، و كذلك الظروف البيئية المحيطة و الظروف السائدة فيها[2] .

---

(1) عبد المجيد تيماوي " **الإستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامغي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 463 – 46

(2) عائشة شتاتحة ، **أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2012/2011 ، ص 118

رابعا – مدخلات تكنولوجية: و تتمثل هذه المدخلات في المساعدات التدريبية التي تلعب دورا أساسيا في توصيل المادة إلى ذهن المتدرب ، مثل الصبورات الإلكترونية الحائطية الفيديو ، النماذج الحية ، الكمبيوتر...إلخ[1] .

2.6.9.العمليات: تتمثل في عمليات التحويل التي تحول بها المدخلات و التي تتكون من ثلاثة مراحل:

أولا – مرحلة التجهيز: و يتم فيها تحديد الأهداف و الإحتياجات التدريبية و تصميم البرامج

ثانيا – مرحلة التنفيذ: و هنا يتم التنفيذ الفعلي للخطط التدريبية و البرامج .

ثالثا – مرحلة المتابعة و التقييم: هنا يتم متابعة التنفيذ للتأكد من أنه مطابق للخطة و المواصفات المطلوبة و أنه في المسار الصحيح لتحقيق الأهداف .

3.6.9.المخرجات: هي المنتج النهائي لنظام التدريب و تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

أولا – مخرجات بشرية: و هي من أهم المخرجات و التي تتمثل في المتدربين بمواصفات جيدة و قدرات و مهارات فنية عالية .

ثانيا – مخرجات مادية: و تكون على شكل نتائج ملموسة أهمها زيادة معدلات الإنتاجية للعنصر البشري و إرتفاعها كما و نوعا ، تخفيض التكاليف ، زيادة الربحية و جودة الخدمات المقدمة للعميل .

ثالثا – مخرجات معنوية: تتمثل في الجانب الفكري و النفسي للمتدربين ، كالإرتفاع في مستوى المعلومات ، وجود دوافع اقوى للعمل ، زيادة في الولاء و الإنتماء للمنظمة العمل على تعديل السلوك ، زيادة الرضا الوظيفي ، الشعور بتحسين الأداء مما يساعد على إرتفاع في الروح المعنوية .

4.6.9.البيئة التدريبية: تتمثل في الإطار الداخلي و الخارجي الذي يعمل فيه النظام التدريبي .

5.6.9.التغذية العكسية: هي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي و بين الأهداف الموضوعة مسبقا لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة و تحديد الإنحرافات و علاجها ، و لا تتم عملية المقارنة إلا بعد تحويل المدخلات إلى مخرجات[2] .

---

(1) زاهر عبد الرحيم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 182

(2) عائشة شتاتحة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 118 – 119

7.9.مراحل و خطوات التدريب: تمر عملية التدريب في أي منظمة على المراحل التالية:

المرحلة الأولى – جمع و تحليل المعلومات: إن هذه المرحلة لا ينبغي النظر إليها بأنها عملية مرحلية و مؤقتة بل ينبغي أن تكون جزء متكامل من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات و المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في رسم السياسات و التخطيط و إتخاذ القرارات حيث توفر هذه المرحلة كافة البيانات على مختلف النظام التدريبي و عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المنظمة أم خارجها ، و تتضمن عملية جمع و تحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الأتية :

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة .
- معلومات عن الأهداف و السياسات .
- معلومات عن تصور النشاط .
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية .
- معلومات عن الإمكانات المادية .
- معلومات عن النظم و الإجراءات .
- معلومات عن الأفراد العاملين .
- معلومات عن الظروف المحيطة .
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة (ود ، تعاطف ، خوف ، تجاهل) .
- معلومات خاصة بشكل و نوع السلطة داخل المنظمة[1] .

المرحة الثانية – تحديد الإحتياجات التدريبية: تعد الإحتياجات التدريبية هي نقطة البداية في أي عملية تدريبية تنظيمية بعد جمع المعلومات و تحليلها ، و يعبر عنها بأنها : نواحي القصور أو الضعف في الأداء الحالية و المتوقعة ، و يمكن التعبير عن الإحتياجات التدريبية بالمعادلة التالية:

العجز أو القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

(1) عمار بن عيشي ، **البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 15 – 16

يرجع القصور في الأداء لسببين : أحدهما هو الذي يحدد الحاجة للتدريب في حين أن الأخر لا يحدد الحاجة للتدريب و من هذين السببين:

1. لا يعرف و لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة و هذا ما يسمى بقصور في المعلومات أو في المهارات و يعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة إلى تدريب ، يلاحظ من خلال هذا السبب بأنه ضروري لتطبيق مدخل الهندرة ، فعندما تتم الثورة على القديم و البدء من الصفر و إعادة هندسة و تصميم نظام العمل ، فإن الأفراد أكيد لا يعرفون و يفهمون طريقة الأداء المطلوبة فلديهم نقص في المعلومات و المعارف .
2. الأفراد يعرفون طريقة الأداء المطلوبة لتنفيذ العمل و يسمى هذا القصور في إمكانيات الأداء و يرجع هذا لأسباب منها:
   - سوء تصميم الوظائف .
   - عدم توافر الإمكانات .
   - سوء ظروف العمل .
   - عدم كفاية انظمة الحوافز و غيرها .

هذا القصور لا يعالج بالتدريب و إنما بالسيطرة على الأسباب المؤذية اليه[(1)] .

من خلال ما سبق يمكن إستنتاج بأن الهندرة توفر إمكانات الأداء من خلال تقنية المعلومات و الإعتماد على فرق العمل و التمكين و تصميم جديد للحوافز...إلخ ، أما عن المعارف و المعلومات التي يحتاجها الأفراد فهي إحتياج تدريبي يمكن معالجته عن طريق التدريب و هذا ما يدل على ضرورة أهمية التدريب للهندرة و التكامل بينهما .

إن هدف التدريب الأساسي هو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد المنظمة و لكي يتم تحقيق هذا الهدف لابد أن يسير التدريب وفق خطوات علمية و سليمة تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية التي تعتبر العنصر الإساسي لتحسين زيادة و فاعلية العملية التدريبية فمعرفة الإحتياجات و تحديدها وفق أسس علمية ، يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية ناجحة ، كما تعد الركيزة الأولى و الأساسية في تخطيط البرامج

---

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **التدريب الإداري : الإحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي** ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 14 – 15

التدريبية ، و للإحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أية منظمة من منظمات التدريب في تحقيق أهدافها و تتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية(1) :

- كونها العامل الحقيقي في رفع فاعلية العاملين في تأدية الأعمال المستندة اليهم .
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
- تعد العامل المؤشر الذي يوجه التدريب إلى الإتجاهات الصحيحة المناسبة .
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانات المتاحة للتدريب إلى الإتجاه السليم و الصحيح.
- عدم التعرف على الإحتياجات التدريبية مسبقا يؤدي إلى ضياع الجهد و المال و الوقت المبذول في التدريب ، و يتم تحديد إحتياجات التدريب على ثلاثة مستويات(2):

المستوى الأول – تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلا لأهداف المنظمة و مواردها و خططها و المراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف و مدى فاعلية الموارد المتاحة في تحقيق تلك الأهداف و عند تطبيق مدخل الهندرة لابد من إدارة الموارد البشرية إجراء تحليل لأهداف المنظمة من خلال تحقيق ميزة تنافسية ، التكيف مع التغيرات التكنولوجية إستراتجية ضمان رضا العملاء...إلخ .

المستوى الثاني – تحليل العمليات: إن تحليل العمل يساعد في تحديد الصفات و المهارات و القدرات المؤهلات لتأدية العمل و تحيق الأداء الجيد ، و من المستحسن أيضا أخد رأي الموظف في الطريقة التي يؤدي بها العمل و تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة لتحديد التدريب المطلوب ، فعند تطبيق مدخل الهندرة يتم تحليل العمليات الجديدة و المعاد هندستها و طريقة العمل المطلوبة لتحقيق السرعة و الجودة... لتحديد التدريب المطلوب .

المستوى الثالث – تحليل الفرد: تنصب عملية التحليل هنا عن الفرد أو الموظف و ليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد ثم تدرس قدراته الحالية ، و تحدد القدرات و المهارات الجديدة التي يمكن تعلمها و إستعابها و تطبيقها في عمله الحالي و المستقبلي ، و

---

(1) أمل حمودي عبيد الجميلي " **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**" مجلة الفتح العدد(48) ، فيفري(2012) ، ص 104

(2) عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتجي** ، الطبعة الثانية ، الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 136 – 137

عند تطبيق الهندرة فإن عملية تحليل الفرد تتم على القدرات و المهارات التي يتطلبها التصميم الجديد ، و لتحديد الإحتياجات التدريبية في أي من المستويات التالية سواء كانت أنية أم مستقبلية يمكن إستخدام عدة أساليب لجمع المعلومات و التي من بينها : المقابلة الإستبيان ، الملاحظة تقارير العمل ، تقارير تقويم الأداء و الإختبارات المختلفة .

المرحلة الثالثة – تصميم البرنامج التدريبي: يعد البرنامج التدريبي حلقة وصل بين الإحتياجات التدريبية و بين الأهداف المطلوب تحقيقها ، بحيث يتم ترجمة هذه الإحتياجات إلى أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تصميم برامج علمية على أسس علمية و توفر لها كل الإمكانيات اللازمة لها(1) ، و يتم تصميم البرامج التدريب عبر الخطوات التالية(2):

1. تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي في ضوء الإحتياجات التدريبية التي تم تحديدها من قبل .
2. تحديد موضوعات البرامج التدريبية و مدى عمقها ، شمولها ، تحيد أسبقياتها و التسلسل المنطقي في عرضها ، تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية .
3. إختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوفر لديهم المؤهلات العلمية و التخصص و الخبرة المناسبة في موضوع التدريب بالإضافة إلى قدرته في نقل المعارف و المعارف و المهارات .
4. تحديد الميزانية اللازمة للتدريب .

المرحلة الرابعة – تنفيذ البرنامج التدريبي: من المنطقي أن تلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة التنفيذ ، لأنه لا جدوى من تصميم البرنامج التدريبي دون تنفيذه ، و عليه فإنه يجب على المسئول عن التدريب أن يتم وفق الخطوات التي قد تم رسمها(3) ، و يتم تنفيذ البرنامج التدريبي عن طريق:

---

(1) فاطمة ساعد قرمش ، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة** مذكرة ماجستير غير منشورة في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2007/2006 ، ص 86

(2) Arab British Academy For Higher Education (21/07/2015 : 23.31) : www.abahe.co.uk

(3) سيد أحمد حاج عيسى ، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية : دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 ، ص 122

1. **زمن التدريب:** يتم ذلك عن طريق تحديد جدول زمني للتدريب يحدد الفترة الزمنية التي تتناسب مع المدربين و يتضمن كل ما يتعلق بالبرامج من الناحية الزمنية مثل الأيام عدد جلسات كل يوم ، فترات الراحة...إلخ .
2. **مكان التدريب:** يختار المكان الذي سيتم فيه التدريب و قد يكون داخل المنظمة أو خارجها مثل المعاهد و مراكز التدريب..الخ(1) .
3. **العمل على وضع مناخ مناسب للتدريب:** و ذلك ضمانا لراحة المتدربين و تهيئة المناخ المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى إستفادة من التدريب(2) .

المرحلة الخامسة – تقييم فعالية نظام التدريب:لا تقتصر فعالية نظام التدريب فقط على عملية التخطيط و التصميم لها فقط ، و إنما تعتمد كذلك على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي و فعالية تقييمه لذلك فإن هذه المرحلة هي مرحلة رئيسية لا يمكن فصلها من المراحل الأخرى للعملية التدريبية ، فمرحلة التقييم هي المرحلة التي على أساسها يمكن تحديد مدى كفاءة و فعالية البرامج التدريبية لتحقيق أهدافها ، و تعتبر عملية التقييم من أصعب و أهم مراحل العملية التدريبية و ذلك لإن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مطالبون بتطوير مهارات و أداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم و في نفس الوقت مطالبون بإثبات فوائد و عائدات التدريب ، و تعرف عملية التقييم على أنها الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي و مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة ، و قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم و كذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي ، فعملية التقييم أيضا وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون؟ و ما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية؟ ، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج و على المنهجية ، فعملية التقييم تزود الإدارة بالتغذية العكسية عن التدريب و مدى إستجابته للأهداف المحددة ، و التقييم يساهم

---

(1) زاهر عبد الرحيم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 183

(2) الربيع بوعريوة ، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2007/2006 ، ص 17

أيضا في ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب(1) ، و هناك عدة معايير يمكن للإدارة إستخدامها في تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي و التي تتمثل في(2):

1.ردود أفعال المتدربين: يقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج و يمكن قياس ذلك من خلال إستمارة إستقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل : مدى شعور المتدرب بالإستفادة من الدورة ، أي الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة من غيرها و أيها أكثر صعوبة أو سهولة و هكذا ، و ميزة هذا المعيار سهولة قياسه ، إلا أن صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما إكتسبه فعلا من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل ، ذلك لأن تصور و إدراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء ، و الأثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته و مهاراته شيء أخر ، و يلاحظ من خلال هذا المعيار بأنه مهم جدا للهندرة فهو يبين مدى رضا الأفراد عن التغيرات الناتجة عنها .

2.التعلم الذي إكتسبه المتدرب: أي المبادئ ، الحقائق ، الطرق و الأساليب التي تعلمها الموظف نتيجة لإشتراكه في البرنامج التدريبي ، و رغم هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى الموظف ، و رغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية و دقة من المعيار السابق ، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد و ليس سلوكه الفعلي في العمل .

3.سلوك المتدرب في العمل: أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لإشتراكه في البرنامج التدريبي و مقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة في الدورة التدريبية ، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل ، أو يلاحظ غيابه أو علاقاته مع زملائه ...و هكذا .

4.النتائج على مستوى المنظمة: هنا يقاس أثار التدريب على المنظمة ككل و ليس الفرد المتدرب ، و ذلك من خلال ملاحظة التكاليف ، كمية الإنتاج و مستوى جودته ، الربحية شكاوي العملاء...إلخ ، و واضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة و هو يمثل الإختبار النهائي لفعالية التدريب ، لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي برنامج تدريبي نظرا لتدخل العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب و ادارة التدريب في التحكم فيها .

---

(1) الربيع بوعريوة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 40 – 41

(2) عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 141 – 142

8.9.التدريب المطلوب و المناسب للهندرة: حتى تنجح الهندرة فإن التدريب اللازم للقائمين بها يشمل خمسة أنواع من التدريب و التي تتمثل في:

1.8.9.التدريب الفني: يختص هذا النوع من التدريب الجوانب الفنية للعمل من خلال تعميق المهارات و القدرات المهنية للعامل حتى يتمكن من رفع كفاءة أدائه حسب المجال المراد إعادة هندسته سواء كان في مجال التسويق أو الإنتاج أو غيرها ، و بالتالي تقديم برامج تدريبية حسب الحاجة و حسب المجال .

2.8.9.التدريب الفكري: تعتبر الإدارة عملية فكرية في المقام الأول و الفرد العامل اليوم لم يعد المنفذ لبرامج و خطط الرؤساء ، بل أصبح يساهم بأفكاره و إبداعاته و إبتكاراته و المنظمة الحالية أصبحت تسمى بالتنظيمات المعرفية لأنها تعتمد على الأفراد الذين يفكرون و يبدعون في إيجاد طرق عمل جديدة ، كما أن القوة العاملة اليوم تسمى الرأسمال المعرفي كما تسمى المجتمعات المتقدمة بمجتمعات المعرفة(1) ، و إذا كان الأمر بهذه الصورة فمن الأجدر تدريب الأفراد رؤساء مرؤوسين في المجالات التالية:

1. إتخاذ القرارات و كيفية حل المشكلات .

2. نظم المعلومات .

3. التفكير الإبداعي و الإبتكاري(2) ، و هذا يتم بواسطة الأساليب التدريبية التالية:

أولا – أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي إبتكرها "**Osborn**" عام **1953م** و رغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين **6-12** يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة .

ثانيا – أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث إشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث إستعمال الكنايات والاستعارات و المجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي(3):

---

(1) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 333

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 43

(3) ميلود زيد الخير ، عبد القادر بن برطال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

- **التناظر المباشر:** إكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.
- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لإكتشاف كيف ستفكر في الحلول .
- **التناظر الرمزي:** أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم إستخدام التناظر في العصف الذهني .

3.8.9.التدريب السلوكي: لا شك أن التدريب بصفة عامة يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد و توجيهه نحو الوجهة المرغوبة من طرف المنظمة من خلال تغيير طريقة الأداء نحو الأحسن بإتباع أساليب علمية و منهجية ، و عليه فإن التدريب السلوكي حتمية ضرورية و لا يكتمل الجانب الفني و الفكري إلا بالتدريب السلوكي (أفعل ما أقول و أقول ما أفعل) و يشمل الجانب السلوكي تدريب الأفراد على العمل في إطار جماعي و كفريق واحد و تنمية العلاقة بينهم ، لأن الهندرة تحتاج إلى روح التعاون و العمل ضمن فريق عمل متناسق و مشاركة فعالة و تجاوب و منه وجب تنمية الأفراد في العمل الجماعي(1) .

4.8.9.التدريب من أجل إنشاء ثقافة متغيرة: إن التدريب في ظل الهندرة لا يقتصر فقط على زيادة المهارات و القدرات و تغيير السلوك فقط و إنما المساهمة أيضا في تغيير ثقافة المنظمة و يتم ذلك من خلال(2):

- تطوير الإتجاهات و المساهمة في عملية التغيير .
- التعرف على الفرق بين التغيير الثقافي و التغيير التنظيمي .
- معرفة الأدوار و القدرات اللازمة لتغيير إداري فعال .
- معرفة كيفية إدارة التغيير .
- التدريب على الإستشارة و المشاركة .
- تحقيق التحسين المستمر من خلال تطوير ثقافة تعليمية مستمرة .

---

(1) نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 334

(2) زيد منير عبوي ، سامي محمد هشام حريز ، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق** ، عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 161

- معرفة أسباب الفشل في تحقيق توقعات العميل كما هو مطلوب.

5.8.9.التدريب على أداء خدمة العملاء: تهتم المنظمات بشكل أساسي بمقابلة إحتياجات و توقعات العملاء ، خاصة تلك المنظمات التي تتبنى مفهوم الهندرة ، بالإضافة إلى تحديد فلسفة و معايير و نظم دعم العملاء ، فهذه المنظمات تقدم برامج تدريبية في مجال خدمة العملاء لتنمية مهارات العاملين المتصلين بالعملاء(1) .

كما تتطلب مرحلة إعداد الأفراد معرفة الوقت المطلوب للإعداد و ذلك من أجل معرفة مايلي(2):

- تركيب العاملين ، إعدادهم ، تخصصاتهم و مهاراتهم .
- مدى توفير الرغبة في تطبيق الهندرة و إنجاحها .
- درجة القوة التي تريد الإدارة بها تنفيذ الهندرة .
- نوع الدعم و التأييد الذي تقدمه الإدارة .
- جودة العلاقة بين:
  - ❖ الإدارة العليا و طاقم المديرين .
  - ❖ المديرين و مرؤوسيهم .
  - ❖ العاملين مع بعضهم البعض .
  - ❖ نوع التغيير و درجة شموله .
  - ❖ التوقيت المزمن إدخال التغيير فيه و الجدول الزمني للتطوير .
  - ❖ نظم التحفيز التي تتبعها الإدارة .
  - ❖ المناخ التنظيمي العام و درجات رضا العاملين .

10)- علاقة عمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية بإدارة الأداء المرتبط بمدخل الهندرة (الهندرة كأسلوب من أساليب إدارة الأداء) :

إن التطور الجديد الناتج عن الهندرة يحتاج إلى تكييف العاملين معه و تدريبهم لإتقان الأساليب و الأنماط التسيرية الجديدة ، فعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية يجب

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية** ، مصر : مطبعة العشرى ، 2009 ، ص 151

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 40 – 41

تصميمها وفق متطلبات الأداء ، و التي هي إحدى أهداف إدارة الأداء و التي لا تقتصر على جوانب القصور الوظيفي فقط ، بل أيضا تمتد لتشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادات العاملين و من خلال ذلك فإن تسيير الأداء يمكن من تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات بشأن مستقبل تنمية الموارد البشرية(1) ، و ترتبط عناصر إدارة الاداء في ظل الهندرة بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية من خلال مايلي:

1.10.تخطيط الأداء و علاقته بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية : إن عملية تخطيط الأداء في ظل الهندرة هي نقطة البداية في إدارة الأداء و أساس عملية التدريب لما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب و لا يمكن تجاهلها و تتمثل عملية التخطيط فيمايلي:

- وصف العمل المطلوب (المعاد هندسته) و أسلوب تنفيذه .
- حجم و سرعة و مستوى جودة الأداء المستهدف .
- توقيت العمل و حدود التكلفة المقبولة .

2.10.توجيه الأداء و علاقته بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية : تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تدريبيا حقيقيا و مستمرا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ، و يعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية و تأثيرا في بناء قدرات الفرد و تنمية مهارته و تعتمد عملية توجيه الأداء على مفاهيم و تقنيات التعليم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين ، و تشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة الفرد القائم بالعمل ، ظروف الأداء المحيطة ، إمكانيات و مستلزمات الأداء و ما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات .

3.10.تشخيص الأداء و علاقته بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية : تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب الفجوة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط و المستهدف ، و بالتالي فتح الطريق نحو العلاج و من تم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء ، و يلعب الكشف

---

(1) هشام صفيان صلواتشي " **تنمية الموارد البشرية من منظور تسيير الأداء** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 381

المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص ، و تعتمد فيه الإدارة عن المعلومات الناتجة من المتابعة و الملاحقة بإستخدام نظم التقارير الفورية و الإسترشاد بملاحظات العملاء و شكواهم ، المقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة خارج المنظمة و تنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور و أسبابها .

4.10.تقييم الأداء و علاقته بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية : تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد و مقارنته بالأداء المستهدف ، كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه و ظروف الأداء في المنظمة ، و تعتبر عملية تقييم الأداء واحد من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب ، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة ، و تتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص و تحليل الأداء وصولا إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء و مصادره و أسبابه ، و من تم أنجح الوسائل لعلاجه .

5.10.تطوير الأداء و علاقته بعمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية : إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء ، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء ، و الهدف من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء ، و تتجه جهود تطوير الأداء إلى:

1. تطوير الأفراد .

2. تطوير العمل .

3. تطوير التنظيم[1] .

في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التدريب من منظور مختلف تماما و الذي يتمثل في[2] :

---

(1) عبد المجيد تيماوي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 465 – 466

(2) المرجع نفسه ، ص 466 – 467

- يعتبر التدريب ألية لتطوير و تحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء .
- يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء و مصادرها و العوامل المؤثرة فيها .
- يتم إستخدام التدريب في كونه عنصر من حزمة متكاملة من أدوات التطوير و التحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء و ليس مع المورد البشري فقط .
- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء و من تم تتم العمليات التالية:
  - ❖ تحديد إستراتيجيات التدريب و الأهداف المتوقعة منه .
  - ❖ تخطيط الأداء للقائمين بالعمل التدريبي .
  - ❖ توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبي .
  - ❖ تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبي .

III - هندرة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية .

إذا كان النشاط التدريبي يستهدف إدخال نظم و مفاهيم و مناهج جديدة و إجراء تغيرات جوهرية في العمل ، فإن الأمر يتطلب تطوير و إحداث تغيرات جذرية في النشاط التدريبي نفسه حتى يكون أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة ، و هنا تأتي أهمية هندرة التدريب بالمنظمة ، و بالتالي فإن التدريب هو أحد الخطوات الأساسية عند تطبيق الهندرة في المنظمة(1) ، و عليه يمكن تعريف هندرة عملية التدريب على أنها إحداث تغيرات جذرية و جوهرية لعملية التدريب في المنظمة من حيث المعارف و المهارات و الأساليب التي يتم بها التدريب داخل المنظمة ، و قد ساهمت التكنولوجيات الحديثة في تغيير المفهوم التقليدي للتكوين و التدريب ليتوافق مع التغيير العام الناتج عن البيئة الخارجية و التطورات المستمرة و فقد ساعدت التكنولوجيات الحديثة المؤسسات بتقديم معارف و معلومات لتكوين رأس مالها المعرفي كما ساهمت هذه التكنولوجيات في تقليل وقت التدريب و تخفيض التكاليف الخاصة به(2) .

---

(1) قوي بوحنية " **إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقاربة معاصرة** " مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد(5) ، 2007 ص 140

(2) Philippe Gil , **E-Formation : NTIC Et Reengineering De La Formation Professionnelle** , 2éme Edition , Paris : Dunod , 2003 , p – 182

1)– معوقات و مشكلات التدريب التقليدي:

يقصد بالتدريب التقليدي ذلك التدريب الذي يتم في الفصول الدراسية و داخل قاعات الدرس و في أماكن منعزلة عن أداء الوجبات و المهام الوظيفية ، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المنظمة ، كما يشمل التدريب التقليدي إستخدام طرق تقليدية في التدريب مثل المحاضرات ، لعب الأدوار ، المحاكاة و الحالات الدراسية ، و أيضا يشمل على مدربين و مصممين للبرامج التدريبية ليس لديهم الكفاءة اللازمة و الخبرة و المهارة لوظائف و أعمال متغيرة و جديدة ، و يعتمد التدريب التقليدي على حشو عقول المتدربين بكميات هائلة من المعلومات و البيانات التي تستهدف تنمية مهاراتهم الوظيفية و إستخدام هذه البيانات و المعارف بعد عودتهم لبيئة العمل و الإستفادة منها في تطوير الأداء و تحسين الإنتاجية ، و عليه فإن التدريب التقليدي أصبح يعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى إضافة مشكلة التدريب إلى المشكلات الأخرى التي تعاني منها المنظمات ، و تتجه بعض المنظمات إلى إستخدام التدريب كدواء (وصفة علاجية) في مواجهة و حل معظم مشاكلها حتى و إن كان بعضها لا يحتاج إلى تدريب[1] ، و من بين القصور و المشكلات التي يعاني مها التدريب التقليدي و التي تتمثل في:

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية ، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا و هم في الجامعات يمثل جزء كبير من المشكلة التدريبية في مكان العمل[2] .
- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المنظمة و المدرب و المتدرب .
- الإفتقار إلى تكنولوجيا التدريب ، فالتدريب طبقا للأدوات و المساعدات و التجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات و العولمة و التغير التنافسي السريع .
- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين و مكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، مصر : مطبعة العشرى 2005/2004 ، ص 11

(2) المرجع نفسه ، ص 84

- إنخفاض كفاءة مصممي البرامج التدريبية و أيضا عدم وجود العدد الكافي منهم .
- يستهلك التدريب التقليدي وقتا أطول ، و قد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمسة ساعات خارج المنظمة تحتاج إلى عشرين ساعة للسفر والإنتقال .
- يستهلك التدريب مزيدا من الأموال و الإستثمارات التدريبية و يؤيد أحد الباحثين بأن التدريب من خلال الفصول التعليمية مكلف و غير فعال .
- عدم الإستفادة من البيانات و المعلومات و المعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم ، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم أو لكونها تحتاج إلى متطلبات و إجراءات لا تتوافق مع بيئة العمل ، أو أنهم قد نسوها لمرور وقت طويل عليها ، أو لتقادم هذه البيانات .
- صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المتدربين أو المدربين أو القائمين بتصميم البرامج التدريبية(1) .

كما هناك بعض المعوقات للتدريب في بيئة العمل العربية بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة و في منظمات القطاع العام و التي تتمثل في :

- النظرة الغير الموضوعية للتدريب خاصة من قبل الإدارة العليا .
- قصور الإعتمادات و الموازنات المالية للإنفاق على التدريب .
- عدم وجود أقسام أو وحدات إدارية مسؤولة عن التدريب .
- عدم وجود تنسيق بين أنشطة التدريب و الأنشطة الأخرى داخل المؤسسة .
- عدم وجود حوافز كافية سواء بالنسبة للمدربين أو المتدربين .
- عدم المتابعة الجيدة لبرامج التدريب(2) .

يتضح من خلال ما سبق بأن التدريب التقليدي بصفة عامة يعاني من معوقات و قيود كثيرة تحد من فاعليته و بالتالي لا يدعم المواقف التنافسية للمنظمات في ظل التغيرات السريعة و المتلاحقة ، و هذا ما يفرض تطبيق مدخل الهندرة على عمليات التدريب في المنظمة .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 182 – 183

(2) المرجع نفسه ، ص 84

2)– عناصر و أهداف هندرة التدريب:

1.2.عناصر هندرة التدريب: تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

1.1.2.الوقت:إن الحصول على التدريب دون تحديد الوقت لهذا التدريب لم يعد فكرة مقبولة الأن .

2.1.2.المحتوى: جرت العادة أن يكون محتوى البرنامج التدريبي مستقرا إلا أن التغيرات أصبحت ضرورة لابد منها، و أحد أسباب ذلك هي التغيرات المتسارعة في التقنية لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتطوير أنظمة التدريب المعتمد على الحاسوب و إستخدام شبكات الإتصال لتوزيع التدريب إلى أماكن العمل و في الوقت المناسب .

3.1.2.المكان: يتم تصميم البرنامج بحيث تعطى داخل غرف صفية و حسب برنامج زمني محدد و يجب أن يجتمع المتدربون معا في مكان واحد للحصول على التدريب .

4.1.2.التقنية: مع التطور التقني الهائل و إنخفاض أسعار تقنية الحواسيب و تعلم الكثيرين طرق إستخدامها ، أحدثت تغير كبير في أشكال التدريب(1) .

2.2.أهداف هندرة التدريب: إن هندرة التدريب لها أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد و إكتساب مهارات جديدة تلبي إحتياجاتهم و رغباتهم و كذا إحتياجات المنظمة و عموما يمكن تقسيم أهداف هندرة التدريب إلى ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في:

- الإستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب ، زيادة الإنتاجية ، تقليل التكلفة و تحسين نتائج عملية التعلم .
- إستغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها مراكز التدريب و المعاهد و الجامعات .
- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لإستخدامها في مكاتبهم فحسب إحصائيات مجلة التدريب فإن **46%** من المؤسسات تستخدم الأن التدريب المعتمد على الحاسوب ، فقد قامت العديد من المؤسسات التي تنفذ عملية إعادة الهندسة بتحليل الأعمال و المهارات و المعلومات المطلوبة لتنفيذها و التي تكون مطلب للمدربين الجدد و دلت هذه التحليلات على حاجة المدربين حتى في المؤسسات المتقدمة إلى كثير من التدريب لتحضير أنفسهم للوسائل الجديدة لتنفيذ البرامج التدريبية للمؤسسة(2) .

---

(1) بشير بن لحبيب ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 100

(2) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 125 – 126

3)– مراحل هندرة التدريب:

تتم هندرة التدريب عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى – دعم الإدارة العليا لمجهودات هندرة التدريب و التطوير:إن دعم و إهتمام الإدارة العليا هو أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمة ككل ، و في هذا الإطار يمكن أن يكون دعم الإدارة لتطبيق منهج الهندرة كما يلي:

- الإعتقاد بأهمية منهج الهندرة و الثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى أحد الأنشطة كالتدريب أو على مستوى المنظمة ككل .
- الرغبة و الإستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب و التطوير خاصة في ظل المنافسة الشديدة .
- الإستعداد لتحمل مخاطر و معوقات التدريب في الأجال القصير .
- دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد و التعرف على النتائج المتوقعة خاصة في الأجل الطويل .
- عدم التأخير في تنفيذ برامج هندرة عمليات التدريب و البعد عن التردد و الخوف من الفشل ، فالتأخير في فهم و تطبيق الهندرة من جانب المديرين يجعلهم يتوسعون في النظم و السلطات الرقابية الحاكمة ، أما في إعادة الهندسة فيزداد الإعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا و دعم العمالة للتقدم و تحسين الجودة في كل المستويات[(1)] .

المرحلة الثانية – توفير متطلبات تطبيق منهج هندرة التدريب: يظهر الدعم الحقيقي للإدارة العليا لتطبيق هندرة في التدريب من خلال العمل على توفير المتطلبات التالية من خلال مايلي:

أولا – المتطلبات التنظيمية: تتمثل هذه المتطلبات في:

- إيجاد قسم أو إدارة مسؤولة عن التدريب في الهيكل التنظيمي .
- إعادة هيكلة النشاط التدريبي في المنظمة بما يؤدي إلى المرونة ، السرعة و الدقة في الأداء .

---

(1) قوي بوحنية " **إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقاربة معاصرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 141

- تحديد السلطات و المسؤوليات التدريبية سواء على مستوى قسم التدريب أو على مستوى مختلف الإدارات .
- تحديد العلاقة بين إعادة هندسة قسم التدريب و باقي الأنشطة الأخرى .
- توفير نظام جيد للإتصال و توفير نظام فعال للمعلومات مع وجود نظام سليم لتقييم الأداء .

كل هذه تعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج الهندرة في مجال التدريب(1) .

ثانيا – المتطلبات البشرية: تتمثل هذه المتطلبات في:

- الإعداد الجيد للمدربين و للمسؤولين عن التدريب لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم و الأفكار و الطرق التدريبية .
- إقناع و تأهيل الأفراد المرتبطين بعملية التدريب داخل المنظمة لقبول الهندرة و المشاركة في تنفيذها مع شرح مزايا الهندرة بالنسبة لهم في الأجال الطويلة .
- بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع الهندرة و التحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا و تطوير إلتزام الأفراد بخدمة العميل .
- تصميم فرق العمل الموجة ذاتيا القادرة على التعلم و التدريب الذاتي ، فرق تحسين الجودة و فرق حل المشاكل و غيرها .
- توفير الحلول للمشاكل التي تعترض العاملين في ظل الهندرة مثل مشكلة تخفيض العمالة في قسم التدريب و الإستغناء عن جزء كبير من المدربين في الفصول الدراسية(2) .

ثالثا – المتطلبات المادية: تتمثل هذه المتطلبات في:

- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة هندسة النشاط التدريبي .
- تصميم نظم فعالة لأجور و مكافآت المدربين تتناسب و أهمية الدور الذين يقومون به .
- توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الموقع ، التصميم ، المساحة التهوية ، الإضاءة التجهيزات التدريبية...إلخ .

---

(1) عمر إسعون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 121

(2) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 193 – 194

- إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الأنترنت و الإتصال عن بعد والإعتماد على التجهيزات الألية لإمكانية ترشيد الوقت و الجهد و التكاليف(1) .
- إكتشاف طرق جديدة للتدريب تعطي نتائج أسرع و دقة أكبر و ذات تكلفة أقل و تحتاج لإستثمارات محدودة ، و قد تبنت الشركات التالية بعض النماذج الخاصة بها لتوفير بيئة صالحة للتدريب و على سبيل المثال منها:
  - ❖ **مؤسسة إيثنا الصحية:** تبنت إعادة تطوير و تنظيم التدريب .
  - ❖ **مؤسسة أندرسون و رولدون:** وضعت خريطة للأولويات و نموذج للإحتياجات التدريبية .
  - ❖ **مؤسسة بوينج:** طورت نموذجا جديدا للمعلومات .
  - ❖ **مؤسسة ديجتال للآلات:** إتجهت إلى الحلول التكنولوجية و إستخدام نموذج مقايس الأداء .
  - ❖ **إتحاد نيكرونيتس:** إتباع أسلوب المشاركة في التدريب .
  - ❖ **شركة أول ستيت للتأمين:** هيكلة المهام و المهارات .
- إجراء التغيرات و التعديلات المطلوبة من حيث الوقت و المكان و أيضا تكنولوجيا التدريب و التي يطلق عليها بعض الكتاب عناصر التميز لإستخدام إعادة هندسة التدريب(2) .

المرحلة الثالثة – التطبيق العملي لهندرة التدريب: بعد الحصول على دعم و تأيد الإدارة العليا لمنهج الهندرة و المتمثلة في توفير المتطلبات التنظيمية و المادية و البشرية تأتي مرحلى التطبيق العملي لهندرة التدريب و التي تتطلب:

أولا – تحديد أهداف هندرة النشاط التدريبي ، و هذه الأهداف يجب أن تكون طموحة و غير روتينية و قابلة للقياس الكمي و هذه الأهداف تتمثل في:

- زيادة الساعات التدريبية المقدمة لكل عامل .
- تخفيض معدلات حوادث العمل .

---

(1) قوي بوحنية ، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 162 – 163

(2) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 25

- زيادة إنتاجية الفرد .
- زيادة الولاء و الإنتماء الوظيفي التنظيمي و الذي يمكن قياسه من خلال معدل دواران العمل الناتج عن كفاءة النشاط التدريبي .
- تخفيض الفاقد في الوقت و المواد و المستلزمات التدريبية .

ثانيا – حتى يمكن إجراء التطبيق العملي لهندرة التدريب فإن الأمر يتطلب إحداث التغيير و التطوير في العناصر التالية:

أ – التغيير في الدور الذي يقوم به المسؤولون عن التدريب من خلال:

- تحديد الإحتياجات التدريبية ليس فقط على أساس تحليل الوظيفة أو تحليل قدرات الفرد و لكن على أساس إكتساب الأفراد مهارات جديدة و متنوعة في ظل ظروف عمل جديدة و وظائف جديدة و منافسة متغيرة .
- مشاركة المرؤوسين في تحديد الإحتياجات التدريبية .
- إتاحة الفرصة للمتدرب للإستفادة بما تعلمه .
- تقييم المتدرب من خلال نظم معلومات مرتدة و نماذج معدة لذلك .
- التأكد من إلمام الموظفين حسب فئاتهم و تخصصاتهم بالمعلومات و البيانات و المهارات اللازمة لتطوير الأداء و تحسين الإنتاجية .
- إكتشاف طرق جديدة للتدريب تنمي القدرة على التفكير الخلاق و الإبتكار .
- توفير مصممي البرامج التعليمية ، خاصة البرامج الفنية و التكنولوجية سواء من داخل قسم التدريب أو بالإستعانة ببعض الخبراء و المستشارين .
- تحديد ميزانية التدريب بالحجم الذي يخدم متطلبات التدريب و يحقق الأهداف في ظل إعادة هندسة التدريب .
- تقديم التدريب بالطرق المبتكرة و الحديثة و التي تثير إنتباه الأفراد و فرق العمل[(1)] .

ب – هندرة دور و وظيفة المدربين: في إطار الهندرة فإن الوجبات و المهارات المطلوبة للمدربين يجب أن تتغير لكي يكون المدرب ملما إلماما كافيا بالتكنولوجيا المستخدمة في قسم التدريب خاصة إستخدامات الحاسب الإلكتروني و بالتالي فإن العاملين في مجال التدريب

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 35 – 36

خاصة داخل المنظمة سوف يكون لهم ثقل أكبر و يحملون ألقاب وظيفية و مهنية في المستقبل أفضل من التي لديهم الأن ، و يحتاج المدرب في ظل الهندرة إلى:

- تطوير مهاراته التعليمية و تنويعها .
- تنمية القدرة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- أن تكون لديه القدرة على تصميم و تقييم البرامج التدريبية .
- تنويع طرق و أساليب التدريب ، فبدلا من الإعتماد على المحاضرات و المناقشات يتم الإعتماد على الأساليب الحديثة مثل : نظم دعم الأداء إلكترونيا .
- إكتشاف كرق جديدة في التدريب تتطلب مهارات جديدة .
- التركيز على التعلم و التعليم أكثر من التركيز على التدريب .
- تغيير الظروف المحيطة بالمدرب مثل زيادة متوسط أجر ساعة التدريب و أيضا زيادة فرص التقدم الوظيفي .
- تشجيع المديرين من خلال دعم و تأيد الإدارة العليا و نظم المكافآت المناسبة على القيام بدورهم كمديرين بالإضافة إلى دورهم كمقيمين .
- تنمية قدرة المدربين على إنتاج المعلومات و البيانات بجانب قيامهم بتوزيعها .

ج – إحداث التغيير في جانب المتدربين: في ظل مدخل الهندرة توجد حاجة ملحة إلى زيادة و أهمية و حجم التدريب ، حيث أصبح العبىء الملقى على الأفراد أكبر من ذي قبل فتدريب الموظفين يعتبر مكون هام في النجاح الكلي لمجهودات الهندرة و يجب على كل الموظفين أن يساعدوا في عملية التغيير و الهندرة و ذلك بإكتساب مهارات جديدة و تنمية القدرة على التعامل مع الحاسب الألي و وفرة المعلومات و هذا لا يأتي لا بالتدريب الجيد، و إعادة هندسة المتدربين يجب أن تشمل على[1]:

- إقناع الأفراد بأهمية الهندرة و إزالة المخاوف المتعلقة بعملية التغيير .
- إتباع السياسات اللازمة لتحويل الموظفين إلى وظائف و أعمال جديدة .
- تغيير مفاهيم و إتجاهات و سلوكيات الأفراد إتجاه عملية التدريب و ذلك بمشاركة الأفراد في تحديد الإحتياجات التدريبية لهم .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 197

- تدريب الأفراد على إستخدام التكنولوجيا الجديدة في التدريب .
- تدريب الأفراد على إدارة الحوار و التفاوض و التعامل مع الرؤساء .
- تنمية الإتجاه الإيجابي ناحية التقييم الذاتي من جانب المتدرب .
- توزيع النشرات و عقد الندوات و المؤتمرات التثقيفية في مجال تدريب و تنمية الموارد البشرية و إيجاد الدوافع الإيجابية إتجاه التغيير ، و لا يتم ذلك إلا بمشاركة و سؤال الموظفين عن كيفية تفكيرهم في التغيرات الحادثة في المنظمة و تأثيرها على وظائفهم .

المرحلة الرابعة – تقييم نتائج هندرة التدريب: ترتبط عملية تقييم مجهودات الهندرة في مجال التدريب بالأهداف المخططة في هذا المجال و لا يتم هنا التركيز على الأساليب التقليدية في التقييم أي التي تعني بمقارنة الأداء و المعايير المستهدفة بالمعايير الفعلية ، بل يكون التركيز على كيفية هندرة عملية التقويم ذاتها ، أي الإجابة عن التساؤل هو كيف تعظم عملية التقييم في ظل منهج الهندرة؟

هذا يتطلب أن تكون عملية التقييم :

- مستمرة تبدأ قبل بدء برامج التدريب و تستمر أثناء و بعد التنفيذ .
- إشراك المعنيين بالنشاط (التدريب) أي المدربون و المتدربون في عملية التقييم .
- تنمية التقييم الذاتي .
- ربط عملية التقدم في الأداء بنظام فعال للمكافآت .
- يجب أن تكون عملية التقييم متتابعة و متعددة الجوانب(1) .
- تحليل التكلفة و العائد من جميع طرق التدريب و ذلك لتحديد:
  - ❖ العائد على الإستثمار من الأموال المنفقة في التدريب .
  - ❖ مقارنة العائد على الإستثمار من التدريب في المنظمة بمثيله في المنظمات الأخرى .
  - ❖ تحديد أنسب طرق التدريب فاعلية في المنظمة في إطار التكلفة و العائد و في إطار تحقيق أهداف هندرة التدريب .
- يجب أن يتم التركيز في تقييم برامج هندرة التدريب على العمليات التي يستفيد منها العميل و المنظمة .

(1) بوحنية قوي ، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 202

- يجب أن تكون عملية التقييم متتابعة و متعددة الجوانب مثل:
  - ❖ التقييم أثناء الوظيفة .
  - ❖ التقييم الذاتي من قبل فرق العمل الموجهة ذاتيا .
  - ❖ التقييم الذاتي من قبل الفرد .
- التأكيد على إختلاف طريقة التقييم طبقا لطريقة و ظروف التدريب .

يجب أن تستعين المنظمة بخبراء الهندرة لتصميم برامج التقييم المناسبة للتدريب و متابعة تنفيذها[1] .

المرحلة الخامسة – المتابعة و التصحيح المستمر للأداء التدريبي: يمكن أن تكون عملية متابعة و تصحيح الأداء للبرامج التدريبية في إطار فلسفة الهندرة بطرح التساؤلات التالية:

- ما هي البيانات و المعلومات التي أسفر عنها تقييم الأداء ؟
- ما هي أكثر الطرق و أساليب التدريب فعالية ليتم التركيز عليها ؟
- هل التكاليف في الوقت و المال و الجهود المنفقة على التدريب تتماشى مع العائد الناتج؟
- ما حجم الإنحرافات عن المعايير و الأهداف المحققة[2] ؟
- كيف يمكن علاج هذه الإنحرافات؟
- هل علاج هذه الانحرافات يتم من خلال:
  - ❖ تغيير طرق و أساليب التدريب .
  - ❖ تغيير توقيت و مكان التدريب .
  - ❖ تغيير حجم ميزانية التدريب .
  - ❖ تغيير جداول التدريب .
  - ❖ تغيير المدربين و مراكز التدريب .
  - ❖ إتباع طرق غير التدريب للتأثير على سلوكيات و إتجاهات و أداء الأفراد .
  - ❖ تغيير نظم المكافآت و الحوافز التدريبية .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 203

(2) عمر إسعون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 123

من خلال ما سبق فإن عملية المراقبة و المتابعة و الرقابة مستمرة و ذلك للتأكيد على التحسين المستمر و التغيير الجذري لمواقع الخطأ في العملية التدريبية عند الهندرة[1] ، و بالتالي فهذه هي هذه أهم خطوات تطبيق الهندرة في أنشطة إدارة الموارد البشرية بما يشمله من مكونات التدريب .

4) – أماكن التدريب في ظل الهندرة :

1.4.التدريب في مواقع العمل: يحقق العديد من المزايا من أهمها:

- تخفيض التكلفة .
- الحد من الفاقد في الوقت .
- مرونة جدول التدريب .
- القرب من مواقع العمل .
- توفير البيانات المطلوبة بالإضافة إلى سهولة الإشراف و الرقابة على البرنامج التدريبي فالتدريب في مكان العمل يمثل إتجاه قوي لهندرة التدريب .

2.4.التدريب خارج مواقع العمل: قد يفضل للعديد من المزايا التي يحققها حيث أنه يحد من النزاعات و التوترات التي تحدث عندما يتم التدريب في مواقع العمل ، كما أنه يوفر الفرصة للإستفادة من الخبرات الخارجية و يوفر فرصة الحصول على معلومات جديدة و زيارة أماكن جديدة فضلا على أن التدريب خارج مواقع العمل يعتبر رسالة موجهة من الإدارة العليا للعاملين عن أهمية الهندرة[2] .

5) – أساليب و طرق التدريب في ظل الهندرة:

تنقسم أساليب و طرق التدريب في ظل الهندرة إلى قسمين:

1.5.أساليب و طرق تقليدية: إن هندرة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية لا تعني التخلص التام من التدريب التقليدي[3] ، و من بين الطرق التقليدية للتدريب التي تستخدم في منهج الهندرة مايلي:

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 204

(2) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 39

(3) المرجع نفسه ، ص 32

1.1.5.المحاضرة: يقال في اللغة حاضر القوم ، جالسهم و حادثهم بما يحضره ، و المحاضرة إصطلاحا هي عملية تقديم رسالة معلوماتية إقناعية تفاعلية من محاضر إلى متلقين و من هذين التعريفين فإن المحاضرة هي مفاعلة بين طرفين و المفاعلة تتطلب التجاوب و المشاركة ، فإذا كان الطرف الأول هو المحاضر فهو المتكلم ، فالطرف الثاني هو المتلقي و هو المنصت ، أي يتفاعل مع المتكلم بحسن الإنصات ، و يتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان و مهارة المحاضر و تمكنه من مادته و حجم المتدربين ، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل و عنصر الوقت كلما قل ، كلما تلاشى الملل ، و نوعية المادة التدريبية ، فكلما إعتمدت على معلومات يمكن إستعابها عن طريق الملتقى المباشر كانت المحاضرة فعالة ، و تمتاز المحاضرة بالإلقاء المباشر بين المحاضر و المتدربين ، خاصة إذا كان المحاضر من النجوم في مجاله ، و تزداد فعالية المحاضرة بقلة تكاليفها و سهولة الإعداد و التنفيذ ، كما يعاب عليها الملل الذي ينتاب المتلقين و عدم المشاركة الفعالة ، و صعوبة توفر المحاضرين المتمكنين ، و من مقومات نجاح المحاضرة يتطلب التعرف على المتدربين من حيث مستوياتهم التعليمية و الوظيفية حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب و الأهداف السلوكية و إحداث التوافق بين المادة التدريبية و الأهداف و المتدربين ، كما يجب أن يتوفر للمحاضر الأسلوب الشيق و الجذّاب و التوافق الصوتي الحركي مما يبعد شبح الملل عن المتدربين مع الوضوح التام للمحتوى و التسلسل و الترابط المنطقي و أن تشبع المحاضرة حاجات و رغبات المتدربين[1] .

2.1.5.المؤتمرات ، الندوات و حلقات البحث: هذه الطريق تسمح بالحركة و التفاعل داخل القاعة أو الندوة بين المدرب و المتدرب أو بين المتدربين أنفسهم ، فهي وسيلة متعددة الإتصال و غالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية و السياسات الإدارية و العلاقات العامة ، أو موضوعات لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة و إهتماماتها المستقبلية ، و يتوجب على قائد المؤتمر أو الندوة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة[2] .

(1) زاهر عبد الرحيم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 188 – 189

(2) عمار بن عيشي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 30

3.1.5.المناقشة: تعتبر المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية و نجاحا في العملية التدريبية حيث يتم فيها حوار مفتوح حول بعض الأفكار و تبادل وجهات نظر و عرض بعض المفاهيم و تبادل الخبرات حول بعض الموضوعات و تؤخذ المناقشة نمطين رئيسين:

أولا – المناقشة ذات البناء المنظم: و تتكون من جماعات صغيرة و يديرها غالبا رائد المجموعة الذي يمكنه التحكم فيها طيلة الوقت و ذلك لضمان عدم شرود أذهان أفراد المجموعة عن المجال الذي تتم فيه المناقشة .

ثانيا – المناقشة الحرة: و هي عبارة عن مناقشة تطرح فيها المشكلات للتداول و يحدد فيها المتدربون هيكل موضوع المناقشة ، و تكون على شكل لجان أو مؤتمر و لنجاح هذا الأسلوب من التدريب لابد أن يكون إعداد المتدربين قليلا لضمان مشاركتهم الفعالة و من أهم مميزات أسلوب المناقشة كما يلي:

- تساعد في بث روح العمل الجماعي و تنمي مهارات التفاوض و الإستمتاع و إحترام أراء الغير و الصبر .
- سرعة ردود الفعل و حدوث الإستجابة و إنتقال الأثر التدريبي عن طريق تبادل المعلومات و الأفكار و الخبرات .
- تتيح للمتدربين الفرصة لمراجعة و فهم و إستعاب المفاهيم النظرية التي إكتسبوها من الأنشطة التدريبية المنفذة عليهم .
- تتيح الفرصة للمشاركين للإسهام بشك إيجابي في عملية التعلم و في تطوير معارفهم و إتجاهاتهم من خلال النقاش و تبادل الأفكار و الخبرات و المعلومات بينهم .
- تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات الإنسانية و إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار و طرحها للمناقشة و تشجيع التفكير الذاتي[1] .

على الرغم من فعالية هذا الأسلوب في التدريب إلا أنه هناك بعض المشكلات التي تحد من فاعليته و منها:

---

(1) عبد العزيز بن عبد الله أل ملهي ، **الأساليب التدريبية الحديثة و مدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2010 ، ص 20 – 21

❖ قد يؤثر الجدل النظري حول موضوعات أخرى تؤثر على مناقشة الموضوع المبرمج إضافة إلى عدم توازن فرص النقاش بين المتدربين .

❖ قد يسيطر بعض المتدربين على المناقشة طوال أوقاتها مما يقلل الفائدة المرجوة منها(1) .

❖ تحتاج المناقشة إلى فترات زمنية طويلة سواء فيما يتعلق بالإعداد لها و تنفيذها و متابعة نتائجها .

4.1.5.دراسة الحالة: تعرف الحالة بأنها الصفة التي تتسم بها مشكلة معينة أو موضوع معين في مجالات العمل الوظيفي الواقعي و يطلب من المتدربين تعاطي الحالة فهما و تحليلا و نقدا و تقديم الحلول الناجحة و تصلح عده الطريقة مع المتدربين في المستويات الإدارية العليا حيث تتجلى فيها عمليات إتخاذ القرار ، توفر هذه الطريقة كمزايا جوانب تطبيقية واقعية عندما تعكس الحالة الواقع تماما و تساعد على تفعيل عملية صنع و إتخاذ القرارات للمتدربين حيث أن القرارات سمة أساسية للإداري .

إن التعامل مع الحالة كالواقع ليس بالأمر السهل حيث تتطلب خبرة ، و للتعامل الجدي مع الحالة لابد من إتباع مايلي:

❖ تحديد المشكلة أو الموضوع الرئيسي و التعريف الجديد لهما .

❖ تحديد العناصر الرئيسية للمشكلة أو الموضوع .

❖ تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيقا و إستنتاج الأدلة التي تدعم هذا التحليل.

❖ الوصول إلى قرار واضح و محدد لكل عنصر من عناصر الموضوع أو المشكلة ثم إستخدام هذه القرارات الفرعية في تكوين القرار الشامل(2) .

5.1.5.تمثيل الأدوار: حيث يوزع المدرب أدوار و سيناريوهات على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها ، فقد يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير و دور أخر لشخص يلعب دور المرؤوس ، بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره ، و يكون فريق أخر من

---

(1) عبد العزيز بن عبد الله آل ملهي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 10 – 21

(2) زاهر عبد الرحيم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 191

المتدربين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء و هذه الطريقة تساعد في فهم السلوك الحقيقي للعامل[1] .

2.5.طرق حديثة: هي الطرق الجديدة التي تعتمد على التكنولوجيا في التدريب و التي تعطي نتائج أسرع و دقة أكبر و ذات تكلفة أقل ، و من هذه الطرق:

1.2.5.نظام الأداء إلكترونيا(EPSS) : يعني تقديم كل الدعم الذي يحتاجه الأفراد حتى يقومون بالإنجاز الفعال ، حيث يتيح هذا النظام للموظف الحصول على المعلومات اللازمة لبناء و إنجاز المهام المتعددة من خلال إتاحة الفرصة لإستخدام أجهزة الحاسب الألي التي تمدهم بالمعلومات المطلوبة لمعالجة موقف معين ، كما يوفر هذا النظام للفرد فرصة الإستفادة من زملائه و رؤسائه و يحتاج هذا النظام إلى مصممي برامج على أعلى مستوى من المهارة و الخبرة ، كما يحتاج بنية تحتية مثل البرامج الجاهزة و أجهزة الحاسب الألي .

2.2.5.نظام فيديو المؤثرات Vidéo Conferencing System (V.S.S) : حيث يتم تصميم البرامج التعليمية و التدريبية في أحد المراكز العلمية أو الجامعة ثم يتم بثها إلى مواقع العمل عن طريق شبكة ربط بالكمبيوتر أو عن طريق الفيديو أو القمر الصناعي و يقوم الموظف أو المتعلم بتسجيل هذه البرامج عند بثها ثم يعيد إستخدامها في الوقت الذي يناسبه بعد ذلك.

3.2.5.إستخدام CD – Room : تعتمد على تعليم مستشاري المنظمة كيفية جمع البيانات و المعلومات من العملاء و تقديم الإستشارة لهم ، و يتم من خلال هذه الطريقة تصميم موقف حقيقي عن طريق المحاكاة لكي يتعلم منه الأفراد داخل المنظمة .

4.2.5.طريقة معمل الكمبيوتر (Laptop Computer): حيث يستدعي المدير التنفيذي أو الموظف المعلومات من معمل الكمبيوتر و يأخذها على **CD-Room** أو على الفاكس لعمل التقرير المطلوب مستخدما في ذلك الفيديو أو الإنترنيت ، و توفر هذه الطريقة الوقت و المرونة و عدم التنقل .

5.2.5.التعليم بمساعدة الكمبيوتر (CAI) : في هذا النوع يستخدم المتدرب برنامج كمبيوتر يحصل منه على المعلومات التدريبية ، و يقوم البرنامج بتوجيه مجموعة من الأسئلة

(1) عمار بن عيشي ، ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 31

لتقييمه ، فإذا كانت الإجابة صحيحة يعطيه الكمبيوتر معلومات إضافية أخرى و إذا كانت إجابة المتدرب خاطئة يعيد الكمبيوتر نفس المعلومات حتى تتم عملية التعلم .

6.2.5.التعليم المدار من خلال الكمبيوتر (CMI) : هذا النوع أكثر تعقيدا من النوع السابق حيث يقوم الكمبيوتر بتعليم المتدرب و إعطائه نماذج للتمارين و التقييم أكثر تعقيدا و تهدف مكونات التعليم هنا إلى التحسين المستمر للمتدرب(1) .

7.2.5.نظام التدريب المعتمد على الكمبيوتر (CDT) : هو يشمل على كل من **CAI** و**CMI** حيث يمكن من خلال هذا النظام إستخدام البرامج التدريبية المتنوعة و تقليل الوقت الذي يأخذه برنامج جديد و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة لتقديم التدريب على الكمبيوتر و في ما يلي بعض المزايا التي يحققها هذا النظام:

- ❖ التدريب في أي مكان و من أي بعد .
- ❖ يمكن إستخدام التدريب في أوقات غير أوقات العمل .
- ❖ لا تعتمد على مدربين و هو ما يساهم في تقليل التكاليف .
- ❖ التنفيذ و التجريب يتم بسرعة في مثل هذه البرامج .
- ❖ يمكن للبرنامج تقديم معلومات و بيانات تختلف بإختلاف حاجة المتدرب .
- ❖ يمكن أن يتدرب المديرين و المشرفين في مكاتبهم .

8.2.5.إستخدام شبكات الأنترنيت و البريد الإلكتروني : يستعمل ذلك للحصول على الجوانب المعرفية المطلوبة .

9.2.5.التدوير الوظيفي : يتم الإعتماد على نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ، مما يؤدي إلى إكتساب الفرد لمهارات متنوعة و فهم أوسع لأنشطة المنظمة و أغراضها ، كما يعتبر أداة فعالة لتهيئة الفرد للترقي و النقل(2) .

10.2.5.نظام خبير الأداء و التعلم بشركة أبل (Apple) : حيث قامت الشركة بدمج وظائف التدريب و الإعلان و الوظائف المكتبية في وظيفة واحدة و قامت بتصميم مجموعة

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 40 – 41

(2) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 201 – 202

من الملفات و السجلات المحملة في الكمبيوتر بحيث يمكن لأي من أفراد البيع في الشركة من خلال ستين موقعا على مستوى العالم أن يستخدم هذا النظام في عرض المنتج و عمل الدعاية اللازمة له و أيضا يمكن لرجل البيع إرسال أو إدخال معلومات عن العميل ، و يمكن القول بأن الشركة تستخدم هذه الطريقة كإستراتجية للبيع[1] .

6) – النماذج و الدراسات التطبيقية في مجال هندرة عمليات التدريب و التطوير:

أولا – نموذج شركة <u>Hewlett Packard</u> – كاليفورنيا:

قامت مديرة التعليم **Cloudia Davis** في الشركة بتطوير مهارات مهندسي البرامج الجاهزة لكي يلموا بما يدور حولهم من تغيرات جوهرية و سريعة في المعلومات خاصة أنها لاحظت أن المعلومات المتاحة لدى المهندسين تعتبر بالية و عتيقة منذ عامين بالإضافة إلى تزايد تكلفة التدريب الفصلي ، كما أن الشركة في وضع تنافسي خطير نتيجة لذلك و تحتاج **Davis** إلى عام كامل لإتمام الهدف التدريبي و هو توصيل المعرفة لكل شخص في الشركة من خلال التدريب التقليدي في إثنا عشر موقعا و هو ما يعني الإنتظار عام كامل لتحقيق الهدف في إطار النظام القديم للتدريب .

إتجهت **Cloudia Davis** إلى التكنولوجيا ، حيث قام مصممي البرامج التعليمية في الشركة بتصميم مقرر دراسي يتم بثه للأفراد من خلال ثلاثة مداخل هي : الحاسب الألي الفيديو و القمر الصناعي ، و قد إستعانت الشركة بالجامعة القومية للتكنولوجيا **NTU** و قد أدى هذا النظام إلى :

- تقليل وقت التدريب .
- تخفيض تكاليف و نفقات السفر الخاصة بالتدريب .
- زيادة مرونة الحصول على المقررات الدراسية و التدريبية .

أتاح النظام لمهندسي الشركة التحرك بسهولة للحصول على المادة العلمية المتاحة لديهم كما يحصلون عليها وقتما يشاءون و ذلك عند بثها **Telecast** من خلال جامعة

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 41

NTU حيث يتمكن الأفراد من مشاهدة و تسجيل البرامج الموجهة و إبداء ملاحظاتهم عليها و تسجيلها ثم يمكن لهم رؤيتها و الإستفادة منها من أي وقت .

تقول **كلوديا ديفز** بأن هذه الطريقة تؤدي إلى تخفيض متوقع في التكلفة قدرة **400** دولار لكل برنامج ، هذا بالإضافة إلى رضا المتدربين عن هذا النظام و ترى **ديفز** أن هذا الإجراء أو التغيير هو بمثابة إعادة إكتشاف طرق جديدة للتدريب و بباسطة هو تغيير جذري أو شامل لعملية التدريب و هذا ما يسمى الهندرة[1] .

من خلال هذا النموذج يمكن ملاحظة مدى دور و أهمية التكنولوجيا كمساعدات تدريبية (تكنولوجيا التدريب) في توصيل المادة و تقريبها إلى ذهن المتدرب ، كما يلاحظ أيضا بأن التكنولوجيا لم تغير فقط من أساليب و نظم العمل و إنما أيضا من أساليب و طرق التدريب ، كما يمكن أن تساعد الأفراد على تدريبهم في مواقع عملهم و يلاحظ أيضا مدى تقرب الشركة من الجامعة و التعاون معها في مجال تنمية الأفراد و هذا غير موجود في الجزائر فالمؤسسة بعيدة كل البعد عن الجامعة .

ثانيا – نموذج شركة Aetna Life & Casualty : هي دراسة من بين أفضل **14** دراسة ناجحة في مجال إعادة التطوير و تصميم التدريب في بعض الشركات و التي قام بها **Benchmarking Forum Of The American Society For Training And Development** حيث قامت هذه الشركة بإعادة تصميم و تطوير قسم التدريب من خلال:

- ربط قسم التدريب و برامجه و العمل به مع نظام العمل في المنظمة .
- تكييف قسم التدريب مع مجهودات الهندرة .
- التركيز لا يتم على تزويد الأفراد بالمعلومات بقدر ما يتم على إيجاد فهم أوسع للأفراد و ربطهم بالتغيرات التي تحدث في مجالات عملهم .

لذا فقد قامت الشركة بتطوير مشروع جديد لنظام العمل أشترك فيه قسم التدريب و من خلال دراسات و مقترحات عديدة فقد تم التوصل إلى الإتفاق على برنامج جديد يهدف إلى:

- وجود نظام شامل للمعلومات المرتدة و التغذية العكسية .
- تطوير مهارات أفراد التدريب و وجود شبكة داخلية للتدريب .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 5 – 6

– الإهتمام بخدمة العملاء (المتدربون)[1] .
– وجود لجنة مستمرة للتطوير و التغيير في مجال التدريب .

ثالثا – نموذج شركة Digital Equipment : إتجهت هذه الشركة للحلول التكنولوجية و ذلك للإستفادة في تحسين و زيادة فاعلية التدريب و الإستفادة منه و إستخدمت الشركة التطبيقات التكنولوجية الحديثة و الإتصالات و شبكات الحاسب الآلي العالمية و قد ركزت الشركة على إستخدام شبكات الإنترنت و شبكات المعلومات الأخرى في التدريب و تحسين الأداء و قد أدى هذا الأسلوب إلى:

- إمكانية الحصول على التدريب في أي وقت و بدرجة عالية من المرونة .
- عدم توقف العمل ، حيث يمكن التدريب في أوقات الفراغ .
- إمكانية تكرار البرنامج التدريبي لأكثر من مرة .
- القدرة على التعلم من خارج الشركة .
- تخفيض تكاليف النقل و السفر لحضور الدورات التدريبية .
- تخفيض الوقت الضائع في التدريب ، حيث لا يستلزم هذا النوع من التدريب التفرغ أو الحصول على إجازة[2] .

من خلال هذه النماذج يتضح مايلي:

- بالرغم من أن مفهوم الهندرة مفهوم شامل وواسع إلا أن بعض الشركات تقتصر على تغيير جانب واحد من جوانب عملية التدريب سواء منها ما تعلق بتكنولوجيا التدريب و طريقة التدريب .

إن كل التطبيقات العملية في مجال هندرة التدريب تركز على تكنولوجيا التدريب لتعظيم الإستفادة من التطورات السريعة و المتلاحقة في الحسب الألي و تماشيا مع التغيرات و التطورات العالمية و التنافسية ، و من تم فإن التدريب في ظل التكنولوجيا المتقدمةّ أصبح يتسم بالعالمية أو العولمة[3] .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 187

(2) المرجع نفسه ، ص 117

(3) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 9

III – التحفيز كعنصر إستراتيجي من عناصر الهندرة .

تعتبر عملية التحفيز خطوة أساسية و مهمة و ضرورية عند تطبيق مدخل الهندرة ، و قد ببرر ذلك **مايكل هامر** في نفس المقابلة التي أجراها مع مجلة **Planning Review** حيث أكد على أهمية التحفيز و إعتباره من أهم المرتكزات عند تطبيق الهندرة ، فهو يساهم في التخلص من مقاومة التغيير[(1)] و التغلب على الخوف ، و تعتبر الحوافز من بين الوسائل التي تستخدمها المنظمة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة و بالتالي فإن الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء[(2)] .

1)– تعريف التحفيز:

التحفيز لغة هو إسم مشتق من حفز ، يحفز ، تحفيزا ، فهو محفز و المفعول محفز بمعنى حفز الإنسان على شيء أي دفعه إليه[(3)] ، و هناك بعض التعاريف الإصطلاحية للحوافز و التي تتمثل في:

تعرف بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو الأفضل و يبذلون جهدا أكبر ، و تعرف أيضا بأنها وضع تسهيلات و تشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في محيط العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط محدد شكلا و أسلوبا ، و تعرف أيضا بأنها إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعات بإتجاه أهداف المنظمة مقدمة على قناعة و رضا النفس و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق الأهداف المستهدفة و تعرف أيضا بأنها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أي كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجدية[(4)] .

---

(1) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

(2) محمد بن دليم القحطاني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 183

(3) http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2/ (15.21 : 2015/07/23)

(4) خضير نوفل بن زانة ، **دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014 ، ص 10

كما تعرف أيضا بأنها دفع الأفراد لإتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره ، و تعرف أيضا بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان و يجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب(1) .

كما تعرف سياسة التحفيز إجرائيا بأنها عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من التشجيعات و التسهيلات للتأثير على الأفراد داخل المنظمة بغرض تحقيق أهداف العامل و المنظمة(2) .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي عبارة عن تشجيعات تقدمها المنظمة لأفرادها بغية تحقيق هدف معين و يمكن القول أيضا بأن عملية التحفيز ضرورية كتمهيد مسبق عند تطبيق الهندرة و ذلك لتشجيع الأفراد و غرس روح الحماس فيهم و رفع روحهم المعنوية لتقبل منهج الهندرة و التغيرات الناتجة عنه و إبعاد الخوف عنهم و ذلك بهدف السيطرة و التقليل من مقاومة التغيير، و يختلف التحفيز عن الدافع حيث أن هذا الأخير ينبع من من الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل ، و بالتالي فيوجه سلوكه و تصرفاته لتحقيق هذا الهدف ، عكس الحافز الذي هو شيء خارجي لا ينبع من نفس الفرد(3) ، و بالتالي فإن التحفيز في ظل الهندرة يهدف إلى تحقيق الدافعية لدى الأفراد و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الهندرة و المتمثلة في تحسين الأداء من حيث السرعة و الجودة و تخفيض التكلفة .

2)– أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز التي تتمثل في:

1.2.الحوافز حسب طبيعتها أو قيمتها: هناك نوعين من هذه الحوافز :

1.1.2.الحوافز المادية: هي حوافز ذو طابع مالي ، و هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما

---

(1) Arab British Academy For Higher Education (24/07/2015 : 22 :51) : www.abahe.co.uk

(2) بسمة بوكرش ، **سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة : دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال عنابة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2012/2011 ، ص 150

(3) محمد بن دليم القحطاني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 183

لديهم من مهارات و قدرات و تتمثل هذه الحوافز في الراتب ، المكافآت التشجيعية العلاوات المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الإقتراحات و العمل الإضافي .

2.1.2.الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل و تبني سلوك معين ، و يعتبر الشكر و التقدير من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل و يكون عادة في شكل تكريمات و شهادات شرفية و تقديرية ، و تجذر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي .

2.2.الحوافز من حيث الهدف: هناك نوعين من هذه الحوافز:

1.2.2.حوافز إيجابية: تتمثل المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لأداء عمل معين أو تعديل سلوك معين ، أو المساهمة في تحقيق الأهداف...إلخ .

2.2.2.حوافز سلبية: تتمثل في الجانب الردعي و التأديبي التي تتخذ ضد الأفراد المقصرين في أعمالهم مثل التخفيض في التعويضات أو التخفيض في الأجر...إلخ .

3.2.الحوافز من حيث الشمولية: هناك نوعين من هذه الحوافز:

1.3.2.حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه ، كمكافأته على أخلاقه و سلوكه و مجهوداته .

2.3.2.حوافز جماعية:يقدم هذا النوع بناءا على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن أنواع الحوافز التي تم ذكرها تمثل أدوات و أساليب متاحة لدى كل منظمة لتشجيع العاملين على الأداء ، و بالتالي على كل مؤسسة إختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة و ظروف نشاطها(1) .

3)– أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

1.3.تساعد في التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية حيث تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية ، الإجتماعية

(1) أحمد صالحي ، كنزة كربوسة ، **أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة** ، مذكرة ليسانس غير مشورة في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2013/2012 ، ص 7 – 9

التكنولوجية و الحكومية ، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها و الحفاظ على مكانتها.

2.3.تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ، حيث تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الانتاجية و تحقيق أهداف المنظمة[1] .

4)– خصائص و قواعد نظام الحوافز الفعال:

1.4. قواعد نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على مجموعة من القواعد و التي تتمثل في:

1.1.4.وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد ، الجماعة و المنظمة) إلى تحقيقه .

2.1.4.المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة و من تم فلكل فرد الحق بأن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد إلتزم بالأسس و المعايير المحددة .

3.1.4.تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز .

4.1.4.القوة و الجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة (خصوصا في ظل الهندرة) على أساس النتائج .

5.1.4.الحاجة و الرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم ، و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته .

6.1.4.المهارة و الإبتكار: تهتم بعض المنظمات (خاصة التي تطبق الهندرة) بتخصيص حوافز للأفراد الذين يقدمون أفكارا و حلولا لمشكلات العمل[2] .

2.4. خصائص نظام الحوافز الفعال: يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص و التي تتمثل في:

---

(1) بشار زيد الوليد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 143

(2) وهيبة ليازيد ، **فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة : دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013 ، ص 112 – 113

1.2.4.القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .

2.2.4.إمكانية التطبيق: يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام...إلخ .

3.2.4.الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و إستيعاب أسلوبه و الإستفادة منه .

4.2.4.المشاركة: إن المنظمات الحديثة (خصوصا التي تطبق الهندرة) تفسح المجال بأن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى تثبيتهم و تحمسهم و زيادة إقتناعهم بهه و الدفاع عنه .

5.2.4.تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

6.2.4.القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

7.2.4.الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها لذا يجب أن تعتمد مداخلها و طرقها على مراعاة الإختلافات بين الأفراد .

8.2.4.المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار و الإنتظام مع إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا إستدعى الأمر ذلك .

9.2.4.التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل خير من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف(1) .

5)– المراحل الاساسية لتصميم نظام الحوافز:

تمر عملية تصميم نظام الحوافز عبر مراحل و خطوات و التي تكون قالبة للتعديل بالشكل الذي تراه المنظمة مناسبا ، و تتمثل هذه المراحل في(2):

(1) بشار زيد الوليد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 148 – 149

(2) عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 199 – 200

المرحلة الأولى – الدراسة و الإعداد: تقوم هنا إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية الإدارية ، الإقتصادية من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و إتجاهاتهم و كذلك المعدلات المطلوبة للأداء (مثل السرعة الجودة ، تخفيض التكلفة عند تطبيق مدخل الهندرة) ، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة و توقعات الأفراد و نظرتهم للحوافز .

المرحلة الثانية – وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية هنا بتصنيف و تحليل البيانات التي قامت بجمعها في إطار المرحلة الأولى بقصد إستيعاب دلالاتها و أبعادها ، ثم تقوم بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز و التي تسير على الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا (تحقيق معدلات جذرية و هائلة في معدلات الأداء من حيث السرعة ، الجودة ، تخفيض التكلفة) .
- تحديد معدلات الأداء للعمليات على أساس فردي أو جماعي .
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة .
- لابد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة ، شاملة و مرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية .

المرحلة الثالثة – تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها ، و الهدف من هذه المرحلة التعرف على ردود أفعال الأفراد و مدى إستجابتهم و حرصهم .

المرحلة الرابعة – التنفيذ و المتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم المنظمة بإجراء التعديلات اللازمة بما يضمن نجاح خطة الحوافز و تنفيذها بشكل شامل ، كما يجب على المنظمة أن تتابع تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها أو أسباب ذلك لكي تتمكن من إتخاذ القرار المناسب لضمان سلامتها و إستمرار نجاحها مستقبلا .

6)– تطبيق نظام الحوافز في ظل مدخل الهندرة:

بعد التأكد من التصميم الجيد للعمل المعاد هندسته ، تسعى الإدارة إلى معرفة ما يحفز الأفراد على العمل ، كذلك يجب وضع معايير الأداء المطلوبة و التي تساعد الأفراد على تزويدهم بالمعلومات كما يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء و أنظمة المكافآت و الحوافز و التي يجب أن تتوافق و تتسق مع خطط الأداء المطلوبة ، و الهدف هنا من عمليات التحفيز الحصول على ولاء الأفراد الذين يمتلكون أحدث المهارات و المعارف و القدرات و يبذلون أقصى ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة ، و بمجرد التحقق و التأكد من هذا الجانب فإن إدارة الموارد البشرية تتحول إلى عملية أخرى مهمة و هي الإحتفاظ و الصيانة[(1)] ، و يقول في هذا الشأن **مايكل هامر** بأن الحوافز تستند إلى النتائج و أن المنظمة ستدفع رواتب شهرية أقل و مكافآت إنتاج أكثر[(2)] ، و نظرا لتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي وتغيير أسلوب العمل من فردي إلى جماعي على شكل فرق العمل ، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا التغيير ، فقد يتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحفز الجماعي و أن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر المنظمة شريكا في العمل و ليس أجير ، و هذا ما يفرض على إدارة الموارد البشرية تصميم أساليب تحفيز معنوية و جماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني[(3)] ، ففي هذه الحالة فإن العمل الجماعي هو المهم بالنسبة بالمنظمة و ليس الأداء الفردي ، لذا يجب تصميم نظام للحوافز تكافئ الأداء الكلي لفريق العمل و ليس الأداء الفردي داخل المنظمة ، و تتجه معظم نظم الحوافز الجماعية إلى معاملة أعضاء الجماعة أو فريق العمل بشكل متساوي و قد تؤدي هذه السياسة إلى وجود ظاهرة تهرب بعض الأفراد من تحمل المسؤولية طالما أنه هناك أفراد آخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكافي على إنجاز العمل في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة ، و هذه الظاهرة غالبا ما يكون لها تأثير سلبي معنويا على أداء الملتزمين من أعضاء فريق العمل و للقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المنظمات نظم حوافز جماعية و تترك لأعضاء الفريق

---

(1) جمال الدين محمد المرسي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 35

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

(3) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 81

حرية توزيع المكافأة فيما بينهم على حسب حجم و نوعية مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للفريق(1) ، و تتمثل أهمية الحوافز الجماعية فيما يلي :

- إثارة الحماس و تشجيع روح المنافسة بين أفراد الفريق ، فكل فرد يحب إثبات ذاته و من هنا يحدث التنافس إذا ما توافرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي .
- تودي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الفريق و تنمية روح المشاركة و التعاون لتحقيق المعايير المطلوبة ، كما تسمح المشاركة لأعضاء الفريق بإتخاذ القرارات و تقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بآرائهم و وجهات نظرهم .
- تنمية المهارات فيما بين أعضاء الفريق ، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل(2) .

إن وضع نظام الحوافز بشكل جماعي في ظل الهندرة يلاحظ بأنها تعتمد على إحدى النظريات الحديثة في التحفيز و التي تسمى نظرية **Z** و التي إستحدثت من فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الإجتماعية للمجتمع الياباني خاصة الأسرة التي تقوم على مبدأ الإحترام لرب الأسرة الذي يكون مسئول عن الأسرة و مشاركا إياهم في إتخاذ القرار ، و هذا ما إنعكس بدوره على العمل الإداري داخل المنظمات ، على إعتبار أن المديرين و الأفراد بمثابة أسرة واحدة ، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد و إخلاصهم للمنظمة بشكل ليس له مثيل ، و هذه النظرية إبتكرها العالم الياباني **وليم أوشي** و الذي طرحها في كتاب نظرية **Z** و من أهم الأسس التي تقوم عليها النظرية :

– العمل في فريق و الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل ، فيتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي و بالتالي تكون المكافأة جماعية .
– أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار ، و بالتالي تتم المساهمة في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال المشاركة في تحديد الأهداف و تنفيذها.
– يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع أخر ليصبح موظفا يكتسب صفة الشمولية و الكمال(3) .

(1) صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 292
(2) بشار زيد الوليد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 142 – 143
(3) https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_Z

خلاصة و إستنتاجات الفصل :

تناول الباحث في هذا الفصل الثاني من الدراسة طبيعة العلاقة التبادلية بين مدخل الهندرة و عمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية ، و قد حاول الباحث من خلال هذا الفصل معالجة قضية عمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية في إطار مدخل الهندرة ، و بالتالي فإن العلاقة بين مدخل الهندرة و عمليات التدريب و التنمية هي علاقة تبادلية ، حيث أنه لإحداث التغيرات الجذرية و الشاملة في عمليات المنظمة يتدخل التدريب لتعليم الأفراد و تأهيلهم للتطبيق ، كما أن التدريب من ناحية أخرى يحتاج لأدوات و أساليب مدخل الهندرة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل لمواجه التحديات الدولية .

كما حاول الباحث في هذا الفصل ربط عملية التحفيز بعمليات التدريب و التنمية ، و ذلك لما له من دور فعال في تشجيع الأفراد على قبول التغيير ، و بالتالي فعند تطبيق مدخل الهندرة تقوم إدارة الموارد البشرية على تصميم حوافز جماعية و التخلي عن الحوافز الفردية .

إن تطبيق مدخل الهندرة بمبادئها و مواصفتها يفرض على المنظمة العمل على تكييف العنصر البشري مع التغيرات و الوضع الجديد الناتج عن تطبيق هذا المدخل ، و هو ما سيحاول الباحث التطرق إليه في الفصل الثالث من هذه الدراسة .

الفصل الثالث :

مدى تكامل إستراتيجية الهندرة مع إستراتيجية تطوير الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة .

تمهيد :

يتناول الباحث من خلال هذا الفصل الثالث دراسة علاقة تطبيق الهندرة بوضع خطة إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية ، فتسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي يجعلها قادرة على التعامل مع الوضع الجديد الناتج عن الهندرة ، و تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل ، كما يتناول الباحث في هذا الفصل الجزء الأصعب لتطبيق مدخل الهندرة و الذي يتمثل في مواجهة مقاومة التغيير من طرف الأفراد و دور القيادة الإدارية في ذلك ، و يتناول أيضا قضية تغيير ثقافة المنظمة و أسلوب الإتصال مع الأفراد لنشر التغيير ، و ذلك من خلال النقاط و العناصر التالية :

I – دعائم نجاح إستراتيجية الهندرة .

II – الموارد البشرية كشريك إستراتيجي للهندرة .

III – إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كإستراتيجية لتقييم أداء العاملين في ظل الهندرة .

I – دعائم نجاح إستراتيجية الهندرة .

1)– التخطيط الإداري و الإستراتيجي للهندرة:

من الضروري إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة ، فهذه الأخيرة يجب أن ترتبط بالرؤيا و الأهداف الإستراتجية للمنظمة حيث أن نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة تؤدي إلى فشل العديد من المنظمات في دمج هذه البرامج في رؤيتهم و أهدافهم الإستراتجية[1] ، فأي مؤسسة ليس لديها إستراتجية فهي لديها معضلة إدارية و يجب البحث لها عن حل ، لأنها لا تعلم نفسها و أين هي الأن و إلى أين تريد الذهاب؟ و كيف يمكن أن تصل إلى ما تريد؟ و لا تستطيع التنبؤ بما قد يواجهها في المستقبل؟ و لا تعرف نقاط ضعفها و قوتها[2]، لذا يجب عند تطبيق مشروع الهندرة الإعتماد على التفكير الإستراتيجي حيث يمثل هذا النوع من التغيير الإعتماد على طريقة إستقراء المستقبل و توقع الفرص[3] .

1.1.مفهوم التخطيط الإستراتيجي و التمييز بينه و بين المفاهيم المشابهة له: تعرف الاستراتجية بأنها : الخطة ، الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف معين و هي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك ، كما تعني أيضا منظور أو صورة تطمح المؤسسة إليها مستقبلا[4] ، و عند تطبيق مشروع الهندرة يجب التركيز على العميل بإعتباره القوة المحركة للأهداف و الإستراتجية[5] ، و تعرف أيضا بأنها الوثيقة الناتجة عن تطبيق نظام التخطيط الإستراتجي و المعبرة عن فكر جميع المستويات الإدارية بالمنظمة و الأخذة في الإعتبار الظروف البيئية الحالية و المستقبلية و القدرات الذاتية و المحدد بها الإطار العام لكيفية إستخدام الموارد في تحقيق الأهداف الإستراتجية و رسالة المنظمة[6] .

---

(1) أمل محمد شيخ حسين دمنهوري " **العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية : دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية** " مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد (31) ، ج(2) أكتوبر(2013) ، ص 55

(2) محمد فتحي ، **معضلات إدارية تبحث عن حلول** ، القاهرة : دار التوزيع و النشر الإسلامية ، 2002 ، ص 9

(3) عادل هادي البغدادي ، هاشم فوزي العبادي ، علي رزاق جياد العابري ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 12

(4) طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، **كيف تكتب خطة إستراتجية؟** ، الرياض : قرطبة للنشر و التوزيع 1425هـ ، ص 18

(5) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 14

(6) محمد فتحي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 14

يعد التخطيط الإستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية و ليس العكس ، أي نقطة البداية تكون في البيئة الخارجية(1) ، و يعرف **جون بيير** التخطيط الإستراتجي بأنه مجموعة من العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل و تحسين و تقوية الوضع التنافسي ، كما يعرفه **بيتر دراكر** بأنه العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات و تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية و قياس هذه القرارات بالتوقعات عن طريق نظام للتغذية المرتدة للمعلومات(2) ، و يعرفه **أحمد ماهر** بأنه التصميم و التبصر برسالة المنظمة و أهدافها و بمسارها الرئيسي و تحديد العمليات اللازمة لتحقيق ذلك(3) ، و يتميز التخطيط الإستراتيجي مع بعض المفاهيم و التي تتمثل في:

أولا – التفكير الإستراتيجي: هو عبارة عن تفكير يستشرف المستقبل و يحدد إتجاه المنظمة و يقودها لإستغلال الفرص و المتغيرات المستقبلية ، كما يقودها لإستنباط الإستراتيجيات و رسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ، و يختلف التخطيط الإستراتيجي عن التفكير الإستراتيجي ، حيث أن الأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية ، بينما التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة و مستقبلها و ليس مجرد خطة سنوية ، و عليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق و يدعم الإستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي فهو يحتاج إلى تفكير عميق و نظرة شاملة للأمور و إشراك مختلف القوى الفاعلة في المنظمة في عملية

(1) حنان بن عوالي " **متطلبات فعالية التسيير الإستراتجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية** " الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 ، ص 2

(2) سامي عمري ، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي : حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة** مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007 ، ص 18

(3) أحمد ماهر ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 23

التفكير و الذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي ، فعلى الرغم من الإختلاف بين المصطلحين إلا أنهما مفهومين متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة [1].

ثانيا – الإدارة الإستراتيجية: إن التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية فهذه الأخيرة ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ، و الإدارة الإستراتجية أعم من التخطيط الإستراتيجي لأنها تهتم أيضا بإدارة التغيير التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الوقت و تهتم بالحاضر و المستقبل في أن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج و نظرة تحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي ، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبأ لفترة طويلة الأجل و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانات[2] .

ثالثا – التخطيط بعيد المدى: بالرغم من إستخدام المصطلحين بنفس المعنى إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة ، فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع إفتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها ، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المنظمة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة و ليس للبيئة الأكثر ثباتا للتخطيط بعيد المدى ، و بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي يؤكد أهمية إتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المنظمة على الإستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة[3] .

2.1.خصائص التخطيط الإستراتيجي: يتميز التخطيط الإستراتيجي عن أنواع التخطيط الأخرى و ذلك من خلال[4]:

---

(1) رحمة زعيبي ، **أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013 ، ص 33 – 34

(2) المرجع نفسه ، ص 34 – 35

(3) المرجع نفسه ، ص 32

(4) موفق محمد الضمور ، **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن** ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، 2008 ص 31 – 33

- الإهتمام بالمستقبل و إستقرائه بدءا من الحاضر و الإهتمام بتحقيق أهداف طويلة الأمد.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة لتحديد الفرص و المخاطر المستقبلية و تقدير مواقع القوة و الضعف في المنظمة في بيئتها الداخلية مع محاولة تعظيم الفرص و إضعاف التهديدات في البيئة الخارجية .
- التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا و تتصف بالإستمرارية و ذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية و الخارجية ، و هذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضروريا .
- التخطيط الإستراتيجي نشاط يشمل المنظمة ككل و ليس جزءا منها ، و هو نظام متكامل يتم بشكل معتمد و بخطوات متعارف عليها .
- يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة و ذلك لكي تكون المنظمة قادرة على التحول من إستراتيجية إلى إستراتيجية أخرى عند تغير الظروف البيئية .

3.1.أهداف التخطيط الإستراتيجي: تتمثل أهداف التخطيط الإستراتيجي في(1) :

- يساعد على تسهيل الإتصالات و المشاركات .
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأهمية .
- تحديد الرؤية و الأهداف بوضوح .
- توفير المعلومات للمنظمة بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة .
- صياغة و تطوير رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية المختلفة .

4.1.أهمية التخطيط الإستراتيجي للهندرة: إن المشروع الذي لديه أهداف طويلة المدى و يريد أن يبدأ فيها من الأن لتحقيقها فهو بحاجة إلى تخطيط إستراتيجي لتحقيق أهدافه(2) مثله مثل مشروع الهندرة فهو يسعى إلى تحقيق تغييرات سريعة و جذرية و يسعى إلى تحقيق أهدافه على المدى البعيد ، و تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي للهندرة في مايلي(3):

---

(1) رحمة زعيبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 36

(2) أحمد ماهر ، **التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتجية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 ، ص 12

(3) أمال ياسين المجالي " **أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية** " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد(8) ، العدد(3) ، 2012 ، ص 469 – 502

- حتى تستطيع المنظمات تعزيز منهج الهندرة لابد لها أن تنتهج التخطيط الإستراتيجي و الذي يمثل منهجا فكريا يتميز بالحداثة و الريادة و يتسم من خلال عملياته و وسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية ، و مع الثورة التكنولوجية بدأت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية التخطيط الإستراتيجي و دوره كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا من أجل الوصول إلى خدمات و أساليب جديدة تحقق أداء أفضل .
- يساعد المنظمات التي تتبنى مشروع الهندرة على مواصلة تقدمها و إزالة الصعوبات و وضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشكلات .
- يتوقف نجاح الهندرة على مدى إلتزام و قناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برامج التحليل الإستراتيجي من أجل تحسين الوضع التنافسي و هذه القناعة تتجلى في تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج و تبرز أهمية و قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي في أهمية إعادة التفكير بصورة جادة و أساسية في عمليات المنظمة و إعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة و السرعة .

5.1.مراحل و خطوات إستراتيجية الهندرة: هناك الكثير من المناهج المستخدمة في الهندرة و جميع تلك المناهج لا تختلف في الأساسيات (الإعداد ، دراسة الوضع الحالي للعمليات التصميم الجديد للعمليات و التطبيق...إلخ) بينما يقع الإختلاف في بعض الأمور الفرعية و أسلوب مناولة المشاريع .

المرحلة الأولى – الإعداد و التخطيط : إن الإعداد و التخطيط الجيدان لأي عمل يؤدي إلى الحصول على نتائج أفضل فعدم التخطيط الجيد لأي عمل سبب رئيسي للوقوع في العديد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى الفشل في نجاح ذلك العمل ، و التخطيط ضروري لمشروع الهندرة بسبب ترابط مراحله و إعتماد بعضها على بعض بصورة كبيرة[(1)] و تبرز العلاقة بين التخطيط و الهندرة من خلال :

- تفادي الأنشطة الغير ضرورية و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .
- كلاهما يعملان على وضع مقاييس للأداء .

---

(1) أمال ياسين المجالي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 502

- التعرف على المشكلات و المعوقات و التعرف على إحتياجات العاملين و قدراتهم و كيفية الإستفادة منها بهدف تقليل إهدار الوقت و المال .
- الإنسجام بين الخطط الفرعية التي تطرحها الهندرة بحيث تترابط بصورة متكاملة و يتم تحديد البدائل أثناء التخطيط بهدف القضاء على الروتين و البيروقراطية .

إحداث مرونة في التخطيط إذ يمكن لفريق الهندرة إتخاذ القرار دون اللجوء إلى الإدارة العليا [1] ، و يتم التخطيط لجميع تفاصيل المشروع و ذلك من خلال:

أولا – التعريف بمفهوم الهندرة: قبل البدء في مشروع الهندرة لابد أن يتم التعريف بمفهومها و النتائج المتوقعة عند تطبيقها للمسئولين التنفيذيين و العاملين بالمنظمة و ذلك بهدف التجهيز لنجاح المشروع و لكسب التأييد و المساندة[2] ، و لكسب هذا الأخير يجب رفع وعي الإدارة بعملية الهندرة و الحاجة للتغيير[3] و هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها التعريف بمفهوم الهندرة و يتم ذلك عن طريق:

- عقد ندوات و لقاءات تضم عددا من التنفيذيين و العاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة و التعريف بنتائجها و مدى ثأثير تطبيقها على تحسين و تطوير العمل .
- توزيع نشرات تعريفية بالمفهوم على جميع قطاعات المنظمة و خصوصا الجهة التي ستتأثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع[4] .

ثانيا – تحديد العمليات التي سيتم هندرتها: تركز هذه الخطوة على تعريف واضح للعمليات المرشحة للهندرة مثل عملية تطوير المنتج ، عملية تلبية طلبات العميل في المؤسسات التجارية ، عملية إيصال الخدمة في الأجهزة الحكومية ، و في هذه المرحلة يتم تحديد العمليات و تحليلها من حيث الأولوية و خصوصا التي مخرجاتها تقدم قيمة للعملاء[5] .

---

(1) نادية مراد يوسف حنون ، **درجة إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين و المديرات** ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، 2010 ، ص 41

(2) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 31

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 186

(4) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **المرجع نفسه** ، ص 31

(5) فهد بن صالح السلطان " **إستراتيجية تطوير العمليات** " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1 – 4 نوفمبر 2009 ، ص 6

ثالثا – تشكيل اللجنة القيادية: لابد من تشكيل لجنة قيادية مهمتها وضع الخطة الإستراتيجية للمشروع و معالجة المشكلات و تذليل الصعوبات التي تواجه فريق العمل أثناء الدراسة و دعم تطبيق توصيات المشروع[1] و تتكون من المسئولين التنفيذيين الذين لهم علاقة مباشرة بالعملية و تكون مهام اللجنة القيادية كالأتي:

1.قائد المشروع : يقوم بتحفيز المشاركين في عملية الهندرة و دعم تنفيذ التوصيات المتعلقة بالعملية الجديدة ، و يجب أن يكون قائد المشروع هو المسئول التنفيذي الأول الذي تقع على مسؤوليته العملية كاملة[2] ، و لابد على قائد المشروع أن يتمتع بالصفات التالية [3]:

- يتمتع بمستوى عالي من القدرة على تقديم الجديد و كل ما هو مبتكر .
- على علم كبير بالمشكلات التي تواجه المؤسسة في كل مكان المنتج التكنولوجيا المستخدمة ، الإدارة...إلخ .
- كفئا في تحليل العمل و مشكلاته و طرق حل المشكلات في حدود البيئة المتاحة .
- لديه القدرة على التعرف على الأفكار الجديدة ذات القيمة لدى الآخرين .

2.أعضاء اللجنة التنفيذية: هم كافة التنفيذيين المسئولين مباشرة عن العملية تحت الدراسة و يقومون بوضع السياسات المتعلقة بالمشروع ، إضافة إلى إقرار التوصيات و المقترحات الجديدة التي يتوصل إليها فريق العمل و دعم تطبيقها[4] .

رابعا – إختيار أعضاء الفريق و تدريبهم: تقوم اللجنة القيادية بالتعاون مع الإدارات أو الأقسام ذات العلاقة المباشرة بالعملية بإختيار رئيس و أعضاء فريق العمل و ذلك حسب الشروط و الصفات التالية:

- أن يكونوا على مستوى عالي من التأهيل في العملية المراد هندرتها و هذا الشرط ضروري للوصول إلى نتائج جذرية و جوهرية .
- أن يكونوا ملمين إلماما تاما بجميع أجزاء العملية المراد هندرتها .

---

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 37

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 48

(3) محمد فتحي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 19 – 20

(4) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 49

- يجب أن تتوفر في عضو الفريق مميزات و خصال معينة و التي من أهمها : الخبرة العملية في مجال العملية المراد هندرتها ، مهارات التفاعل الإيجابي ، مهارات الإتصال روح العمل الجماعي ، النظرة الشمولية ، الإبداع ، التفاؤل ، الحماس الإصرار و اللباقة.

بعد إختيار الفريق يتم تدريبهم على المنهج العلمي للهندرة لضمان سيير المشروع و يتم التأكيد خلال التدريب على ترسيخ مفهوم الهندرة إضافة إلى تريب فريق العمل[(1)] .

خامسا – تحديد هدف مشروع الهندرة و رؤيته المستقبلية: يتم وضع الهدف العام للمشروع لتحقيق النتائج المطلوبة منه (الجودة ، السرعة و خفض التكلفة) و ينبغي أن يتماشى مع الأهداف و الإستراتيجية العامة للمنظمة و يكون واضح و مفهوم لدى جميع العاملين بالمنظمة[(2)] ، كما يتم وضع التصورات و الرؤية المستقبلية لمشروع الهندرة و النتائج المتوقعة منه[(3)] .

سادسا – وضع الخطة العامة للمشروع: بحيث يتم تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع و وضع نظام إتصال فعال لمعرفة مدى تقدم المشروع[(4)] .

المرحلة الثانية – دراسة و تحليل المنظمة: تهدف هذه الخطوة إلى دراسة المنظمة من الداخل و الخارج و ذلك للتعرف على أوجه القوة و الضعف المجودة بها بهدف تحديد أوجه التطوير المطلوبة لتطوير قدرة المنظمة على للتعامل مع المستجدات الخارجية بالإضافة إلى ما يستطيع عمله بالمنظمة بناء على قدرتها الحالية و ما هو مرغوب في تطويره في المستقبل[(5)] و تحليل و دراسة المنظمة يتضمن الجوانب الرئيسية التالية:

---

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 39

(2) Hing Kai Chan " **A Process Re-engineering Framework For Revers Logistics Based ON A Case Study** " International Journal Of Engineering Business Management , No(2) Vol(2) , 2010 , p – 63

(3) Brian Fitzgerald , Ciaran Murphy " **Business Process Reengineering , The Creation And Implementation Of A Methodology** " Journal Of Information Systems And Operational Research , No(1) , Vol(34) , 1996 , p – 4

(4) Namchul Shin , Donald F. Jemella " **Business Process Reenginneering And Performance Improvement : The Cace Of Chase Manhattan Bank** " Business Process Management Journal , No(4) , Vol(8) , 2002 , p – 354

(5) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 188

1.رؤية المؤسسة و رسالتها: تمثل الرؤية المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المؤسسة للوصول اليها ، و بالتالي فهي تمثل حجر الزاوية في بناء و تحقيق الإستراتيجية الفعالة[(1)] .

2.تحليل الهيكل التنظيمي و الأنظمة الإدارية للمنظمة: الهيكل التنظيمي له تأثير على قدرة المنظمة على النجاح فمثلا إذا كان الهيكل التنظيمي ميكانيكي فإنه من الصعب أن تنجو هذه المنظمة في سوق يتطلب خدمات تتطور بسرعة لأن قدرة هذا الهيكل على التطور السريع ضعيفة ، و بالتالي فإن تحديد مدى جدوى التطوير هو دراسة الهيكل التنظيمي الحالي، كذلك دراسة الأنظمة الإدارية تمكن الادارة من التنسيق بين كافة الأنشطة مثل التخطيط الإستراتيجي ، الأنظمة المالية ، أنشطة إدارة الموارد البشرية...إلخ[(2)] .

3.قدرة المنظمة على الحصول على الموارد و إداراتها و الحفاظ عليها ، و يتقسم الموارد التي تعتبر أيضا من أهم دعائم الهندرة إلى:

- موارد ملموسة: الموارد المالية ، المعدات ، الأدوات ... إلخ .
- موارد غير ملموسة: السمعة ، المواد التكنولوجية و الفكرية...إلخ[(3)] .
- الموارد البشرية: إن إجراءات و خطوات العمل التي سيتم هندرتها لا يمكن تنفيذها من دون موظفين مؤهلين[(4)] .

4.تحليل الوضع الداخلي و ذلك عن طريق تحديد نقاط القوة و الضعف[(5)] .

المرحلة الثالثة – تصميم العملية الجديدة: يحتاج فريق العمل في هذه المرحلة من المشروع إلى التعرف على الوضع الحالي لأداء العمل ، ففريق العمل لا يحتاج إلى التحليل المفصل للعملية للإطاحة بكافة تفاصيلها و جوانبها ، بل يحتاج إلى إلقاء نظرة فاحصة بما يكفي لفهم كيفية أداء العمل[(6)] و تشمل هذه المرحلة النقاط التالية[(7)]:

---

(1) رحمة زعيبي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 39 – 40

(2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 189

(3) المرجع نفسه ، ص 190

(4) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 34

(5) أحمد ماهر ، **التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتجية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 17

(6) جهاد فراس الطيلوني ، **دراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع** ، عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع 2011 ، ص 115

(7) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 53 – 64

1. تحديد مستوى تفاصيل المعلومات المطلوبة و هذه المستويات تبدأ من رسالة المؤسسة و تنتهي بتفاصيل أداء الإجراءات .
2. جمع المعلومات و للقيام بهذه المهمة يقوم فريق العمل بتحديد الإدارات أو الأقسام التي لها علاقة بالعملية المراد دراستها ، كما يتم وضع الخطة التفصيلية لهذه المرحلة و ذلك بتحديد تواريخ و مواعيد الزيارات الميدانية و ذلك لجمع المعلومات عن أسلوب أداء العمل و تحديد الفترة الزمنية لدراسة و تحليل المعلومات .
3. رسم العمليات الحالية .
4. تدقيق المعلومات و مطابقتها و هذه الخطوة ضرورية جدا ليتأكد فريق العمل من صحة المعلومات التي تم جمعها .
5. دراسة و تحليل المعلومات الحالية : هنا يتم التعرف على الوضع الحالي لأداء العمليات من خلال ثلاثة نواحي:

- ❖ الناحية الفنية و التي تشمل : الإجراءات التي تمثل الأجزاء المكونة للعملية الخطوات التي تمثل المكونات التفصيلية للأجزاء ، النماذج الأدوات التي تستعمل لأداء العمل الأنظمة المستخدمة في إنجاز العمل و الوقت المستغرق لإنجاز العملية .
- ❖ الناحية التنظيمية و التي تتمثل في التعرف على تفاصيل الهيكل التنظيمي الذي تتوزع فيه العملية .
- ❖ الناحية الإجتماعية و التي تتمثل في التعرف على بيئة العمل التي يعمل خلالها القائمون على إنجاز العملية و التعرف على الحوافز التي توفر لهم[1] .

المرحلة الرابعة – الإستماع لصوت العميل: يتميز منهج الهندرة عن المناهج الأخرى بتركيزه على العميل لأنه مصدر رئيسي للتغيير و التحسين ، فالعملية الجديدة يجب أن تلبي إحتياجات العميل و أن تتضمن الإجراءات ذات القيمة المضافة لهذا العميل ، لذلك تبرز هنا أهمية مرحلة الإستماع لصوت العميل ضمن منهج الهندرة التي تهدف إلى التعرف على أراء العميل ، شكاويه متطلباته و أولوياته و مناطق القوة و الضعف في الخدمات أو

(1) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 53 – 64

المنتجات المقدمة له إضافة إلى إقتراحاته المتعلقة بتطوير الخدمة أو المنتج(1) و يتم جمع المعلومات عن العملاء عن طريق أسلوبين:

أولا – أسلوب الإستبانة: و يستعمل هذا الأسلوب في الحالات التي يصعب فيها الإتصال بالعملاء لأسباب منها:

- ❖ كثرة العملاء .
- ❖ تباعد توزيعهم الجغرافي .
- ❖ إختلاف أجناسهم(ذكر و أنثى) .
- ❖ صعوبة تواجدهم في موقع و وقت محدد ، و يمكن توزيع هذه الإستبيانات عن طريق البريد العادي و الإلكتروني ، أو الإتصال الهاتفي بالعملاء و تعبئة الإستمارة .

ثانيا – أسلوب الندوات: و يستخدم في حالة سهولة جمع العملاء في وقت و مكان محدد و أخذ أرائهم و مقترحاتهم و السماع لمتطلباتهم ، و يعتبر هذا الاسلوب من أفضل الطرق للوصول إلى أكثر التفاصيل ، كما لا يجب أن تعمم نتائج ندوة واحدة على جميع العملاء و إنما الإعتماد على أكثر من ندوة و تضم جميع فئات العملاء(2) .

المرحلة الخامسة – الإقتداء بالنماذج الناجحة: يعتبر الإقتداء بالنماذج الناجحة من الأساليب الإدارية الحديثة التي نجحت في كثير من المنظمات من خلاله في تحقيق قفزة هائلة في معايير الأداء العصرية التي تسعى إلى تطويرها و تحسينها ، و يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في المنظمات التي لديها عمليات مماثلة للعملية التي سيتم دراستها و تطويرها و تمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية و هي ما يتميز به المنهج العلمي للهندرة ، كما يساعد الإقتداء بالنماذج الناجحة فريق الهندرة على التفكير الإبداعي (الخروج من الصندوق) لما يضمنه من الإطلاع على أفضل التطبيقات(3) .

المرحلة السادسة – تصميم العملية الجديدة: يتم تصميم العملية الجديدة من خلال المراحل التالية:

---

(1) جهاد فراس الطيلوني ، **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 115 – 116

(2) أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 68 – 69

(3) جهاد فراس الطيلوني ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 116

أولا – وضع البدائل: عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل و عدم الإكتفاء بتصميم واحد ، هذا من شأنه يترك للجنة القيادية المجال مفتوح للإختيار عند إتخاذ القرار .

ثانيا – إستخدام تقنية المعلومات: من الضروري إعادة التفكير في وضع الأفكار و المقترحات بإستخدام تقنية المعلومات .

ثالثا – إختيار البدائل: بعد أن يصل فريق العمل إلى مجموعة من الأفكار و المقترحات للعملية الجديدة ، يقوم بإختيار بديل لإعتماده و لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يحقق البديل الرؤية المستقبلية للمشروع التي تم وضعها من طرف اللجنة القيادية.
- أن يكون ضمن إمكانات المنظمة و لا يكون صعب و خيالي .
- أن يؤدي إلى قفزة و تغيير هائلة .
- أن يكون أقل تكلفة قدر الإمكان عند تطبيقه .
- أن يحقق رغبات العملاء[1].

بعد إختيار البديل يقوم فريق العمل بتصميم العملية الجديدة و ذلك من خلال ثلاثة نواحي[2] :

أولا – التصميم الفني : و يتم ذلك من خلال :

- تحديد الإجراءات الجديدة و خطواتها .
- تحديد الإحتياجات المطلوبة لتطبيق الإجراءات الجديدة (دمج العمليات ، تغيير أسلوب العمليات ، تغيير الصلاحيات ... إلخ) .
- تحديد النماذج الجديدة و إخراجها وفق الأسلوب الجديد .
- تحديد جميع الأدوات المطلوبة للقيام بالعملية الجديدة .

ثانيا – التصميم التنظيمي: هنا يقوم الفريق بوضع الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع العملية الجديدة و يقوم الفريق بتحديد الصلاحيات لإتخاذ القرارات في العملية الجديدة ، كما يتم تحديد المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظفين لتنفيذ العملية الجديدة .

---

(1) محمد الصيرفي ، **هندرة الموارد البشرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 24 – 25

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 67 – 70

ثالثا – التصميم الإجتماعي: و هنا يقوم فريق العمل بمايلي:

- ❖ تحديد شروط بيئة العمل لأداء العملية الجديدة .
- ❖ الحوافز الجديدة التي ستقدم للموظفين لأداء العملية الجديدة .
- ❖ توفير الدورات التدريبية المطلوبة للموظفين .

المرحلة السابعة – إختبار العملية الجديدة: بعد إعادة تصميم العمليات و بنائها من جديد تأتي الخطوة التالية لإختبار هذه العمليات ، فقبل الشروع في تطبيق العمليات على نطاق واسع ينبغي إختبار هذه العمليات على نطاق محدود للتأكد من عدم وجود مشاكل[(1)] .

المرحلة الثامنة – تقييم العملية: بعد إختبار العملية الجديدة يتم في هذه المرحلة تقييم هذه العملية الجديدة و معرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة ، ففي هذه المرحة يمكن الحكم على مشروع الهندرة إذا كان قد حقق أهدافه أم لا[(2)] .

المرحلة التاسعة – المراجعة و المعاينة: بعد الإنتهاء من التطبيق الكامل لبرنامج الهندرة ينبغي أن يكون هناك مراجعة دورية للعمليات المعاد هندرتها و ذلك بسبب البيئة الخارجية المتغيرة و التطور المستمر في التقنية الإدارية و المعلوماتية[(3)] .

2)– هندرة ثقافة المنظمة كإستراتيجية لنجاح تطبيق الهندرة:

في ظل التغيرات التي تعرفها المنظمات بصفة عامة يبقى العنصر البشري هو العنصر الإستراتيجي الذي يبنى على أساسه أي تغيير ، حيث يوجه المسئولين عن إدارة الموارد البشرية عند حدوث التغيير الناتج عن الهندرة بمختلف مدخلاته و التي يجب على الموظفين إستيعابها ضمن وقت قصير ، ففشل مشروع الهندرة في تحقيق الجهود المستهدفة منها راجع إلى عدم فهم الثقافة الجديدة الناتجة عن الهندرة ، فتغيير ثقافة المنظمة يعتبر عملا جادا و دقيقا و يتطلب صبرا طويلا من أجل غرس الممارسات الجديدة في المنظمة ، فبدون تأييد قوي لثقافة التغيير المراد إحداثه نتيجة تطبيق مبدأ الهندرة يتوقع الفشل لهذا المشروع مسبقا مما يتطلب فهما جيدا لثقافة المنظمة في حد ذاتها و كيفية نشوئها ، و من تم تحديد كيف يمكن تعديلها لتتلاءم مع ثقافة التغيير المراد إحداثه ، و يمكن إعتبار التغيير الثقافي عملية

---

(1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر**، ص 195

(2) Sotiris Zigiaris , **Op.Cit** , p – 10

(3) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **المرجع نفسه**، ص 190

داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الناتج عن الهندرة ، و بالتالي فإن نجاح مشروع الهندرة يعتمد أساسا على مدى تكييف و إستجابة المناخ التنظيمي الداخلي(1) ، و بالتالي فإن ثقافة المنظمة و الهندرة يرتبطان إرتباطا قويا .

إن القدرة على تغيير ثقافة المنظمة أمر معقد خاصة أنها عامل رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم ، فتغيير الثقافة التنظيمية لا يتم بين ليلة و ضحاها ، و لا تتحول بمرسوم أو قانون أو قرار ، فهذا التغيير يكون تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت البرامج التدريبية أو قرارات المسيرين ، و يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية و ذلك بتشخيص القيم و المعتقدات التي تقوم عليها المجوعات و الأفراد داخل التنظيم و التي ستكون محل إحداث التغيير ، و هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة و ذلك من أجل الإكتشاف السريع و الذكي لتدعيم ثقافة تنظيمية يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي ، و عندما يصبح واضحا في المنظمة بأن الممارسات القديمة لم تعد مجدية يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا لإدخال و قبول معتقدات و قيم جديدة تبني السلوك الجديد ، و بهذا يتم تحديد ما سيفعله الأفراد ، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد(2) .

من خلال ما سبق تبرز أهمية العنصر البشري لأنه المكون الأساسي لثقافة المنظمة و هو من أهم دعائم التغيير و التطوير و ذلك من خلال قوته الذهنية و مهاراته الفكرية ، و ليس فقط بقوته العضلية و مهاراته اليدوية ، و يساهم أيضا بذكائه ، دافعتيه و رغباته في الإنجاز و التعاون الفعال من خلال العمل في فريق و المساهمة في إنجاح التغيير في المنظمة .

(1) دافيد ويلسون ، **إستراتيجية التغيير : مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير** (ترجمة: تحية عمارة) ، الطبعة الثانية القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2001 ، ص 121

(2) عائشة شتاتحة ، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة : دراسة حالة سونلغاز – مديرية التوزيع بالاغواط** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير 2007/2006 ، ص 149

1.2.مفهوم ثقافة المنظمة ، أهميتها ، و أنواعها:

أولا – مفهوم ثقافة المنظمة: إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الإجتماعية مثل علم الإجتماع و الأنثروبولوجيا و غيره من العلوم الأخرى ، و لم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة في حقل الإدارة إلا في سنة **1970م** من طرف أحد أساتذة **Harvard Busines School** و الذي يدعى **Davis Stranlex** في أحد كتبه تحت عنوان : **Comparative Management : Organizational And Cultural Perspectives** خلال الثمانينات من القرن الماضي ، و نشر الأستاذ نفسه مقالة في المجلة الإقتصادية **Business Week** حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات إنطلاقا من ثقافة كل مؤسسة ، و تعتبر مرحلة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية و ذلك بفضل كل من **Terrence Deal** و **Llan Kennedy**[(1)] ، و لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن إعطاء بعض التعاريف و التي تتمثل في:

يعرف **Kurt Lewin** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الإفتراضات ، الإعتقادات ، القيم القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها[(2)] ، و يعرفها كل من **Chuang And AlL** بأنها نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الإتجاهات و السلوك لما هو مهم لأفراد المنظمة ، فالقيم المشتركة تعتبر أساسا لقيام المنظمة بوظائفها لكونها تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة و تعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى[(3)] ، و عرفها **كيرت ليوين** بأنها مجموعة من الإفتراضات ، الإعتقادات ، القيم ، القواعد المعايير التي يشترك بها أفراد

(1) زين الدين بروش ، لحسن هدار "**دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة Enamc بالعلمة**" أبحاث لإقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، العدد(1) ، جوان(2007) ، ص 85

(2) ربيعة عياد ، **دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبتكار لدى العاملين : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013 ، ص 8

(3) أمينة صديقي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 8

المنظمة ، و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ، و الثقافة هي شيء لا يشاهد و لا يحس و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان ، فهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه ، و تعرف أيضا بأنها مجموع القيم ، المعتقدات ،المفاهيم و طرق التفكير في المنظمة و التي تعتبر غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة و يشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة[1] ، و من خلال التعاريف السابقة و تعدد التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية ألا انها تتفق جميعها على أنها مجموعة من القيم ، المعتقدات ، السلوك الذي يسود المنظمة ، و يمكن إعطاء تعريف للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الأعراف و العادات ، القيم ، المعتقدات ، السلوك الذي يسود المنظمة و يعمل في ظله الأفراد .

ثانيا – أهمية ثقافة المنظمة: تتمثل أهذه الأهمية فيمايلي[2] :

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في المنظمات حيث تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية ، و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المنظمة كلما إرتبط العاملين إرتباطا قويا برسالة المنظمة .
- تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة و تتمثل في طريقة التفكير و أسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقة لتحقيق الإنتماء و ضمان البقاء في المنظمة .
- تعمل على توسيع مدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون فيه و بالتالي تشكل إطارا مرجعيا للأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوئه .
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معيننا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته .

---

(1) وهيبة عيساوي ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، مدرسة الدكتوراه ، 2012/2011 ، ص 17

(2) أسعد أحمد محمد عكاشة ، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Paltel في فلسطين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة 2008 ، ص 12

- توفر إطارا ممتازا لتنظيم و توجيه للسلوك التنظيمي فهي تؤثر على العاملين و تشكل أنماط سلوكهم المطلوب في المنظمة .

ثالثا – أنواع الثقافة التنظيمية: هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية و التي تختلف من منظمة إلى أخرى و من قطاع إلى أخر و من أبرز هذه الأنواع:

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة تتحد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم التنسيق بينهما و التسلسل في السلطة يكون هرمي ، و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الإلتزام .
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة للعمل للمساعدة على الإبداع و يتصف الأفراد هنا في ظل هذه الثقافة بحب المخاطرة في إتخاذ القرار و مواجهة التحديات .
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصداقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة و توفر المنظمة الثقة ، المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .
- **ثقافة العمليات:** يكون محصورا على طريقة إنجاز العمل و ليس النتائج التي تتحقق فينشر الحذر و الحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و يهتم بتفاصيل عمله .
- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.
- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و تهتم بالقواعد و الأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الإستمرارية و ثبات الأداء(1) .

2.2.خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية(2):

---

(1) حمد بن فرحان الشلوي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء الوظيفي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2005 ، ص 17 – 18

(2) شتاتحة عائشة "**ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار**" مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، 14 – 15 أفريل 2009 ، ص 8 - 10

- **الثقافة نظام مركب:** تتكون ثقافة المنظمة من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة ، و تشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب من ثلاثة عناصر و التي تتمثل في:
  - ❖ **الجانب المعنوي:** النسق المتكامل من القيم ، الأخلاق ، المعتقدات و الأفكار .
  - ❖ **الجانب السلوكي:** عادات و تقاليد الأفكار ، الأداب ، الفنون و الممارسات العملية المختلفة .
  - ❖ **الجانب المادي:** كل ما ينتجع أفراد المنظمة من أشياء ملموسة .
- **الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** تتجه الثقافة التنظيمية بإستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، و من تم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن يعكس أثر على باقي مكونات النمط الثقافي .
- **الثقافة التنظيمية نظام متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و ثوريتها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة .
- **الثقافة التنظيمية نظم متغير و متطور:** إن إستمرارية الثقافة في المنظمة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و تنتقل بطريقة غريزية ، بل هي في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .
- **الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية و لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيير .
- **خاصية تكوين البديهيات و المسلمات:** هي كل ما يعتقده الأفراد من أفكار تكون غير قابلة للنقاش و يتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة ، و تنشأ هذه البديهيات من القيم (فيها ما هو جيد و ما هو سيء) و معتقدات (منها ما هو صحيح و ما هو خاطئ) .
- **الفلسفة و القواعد:** الفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة في معاملة العاملين و العملاء ، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى فالفرد يعمل في المنظمة وفق القواعد المرسومة له .

3.2.مكونات الثقافة التنظيمية: تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية و أنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية ، و أنها تعكس شعور العاملين و إتجاهاتهم العامة نحو المنظمة كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية ، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية و العمل بموجبها[1] ، و تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1.3.2.القيم: تعتبر القيم النواة الرئيسية للثقافة التنظيمية و يقصد بها مجموعة من الفلسفات المعتقدات ، الإفتراضات ، المبادئ ، التوقعات . الإتجاهات و قواعد السلوك التي تربط الأفراد عن التنظيم في شكل وحدة متماسكة[2] ، و هناك تعريف أخر للقيم على أنها الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء و ذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات و الأشياء و تتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه و خبراته و بين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه و يكتسب من خلاله هذه المعارف و الخبرات ، و تعرف أيضا بأنها مجموعة من المعتقدات تتسم بقدر من الإستمرار النسبي و التي تمثل موجهات الأفراد نحو غايات أو وسائل لتحقيقها ، و أنماط سلوكية يختارها و يفضلها هؤلاء الأفراد بديلا لغيرها ، و تنشأ هذه الموجهات عن تفاعل بين الشخصية و الواقع الإجتماعي ، الإقتصادي ، الثقافي و هي تفصح عن نفسها في المواقف الإتجاهات ، السلوك اللفظي ، السلوك العملي و العواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة[3] ، و من خلال هذه التعاريف تتضح مدى أهمية القيم كمكون رئيسي للثقافة التنظيمية ، و تتميز القيم عن غيرها من المفاهيم و التي تتمثل في:

---

(1) محمد بن غالب العوفي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام الوظيفي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنظقة الرياض** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2005 ، ص 13

(2) Mohamed Amine Zerrouki , **Culture D'entreprise & Motivation Des Salariés : Cas De L'entreprise Naftal – District Commercialisation** (Mémoire De Magister En Management Université D'oran , Faculté Des Scienses Economique , Dés Scienses De Gestion Et Des Scienses Commerciales , 2010/2011) p – 125

(3) كمال بوقرة ، **المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز – وحدة باتنة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية ، 2008/2007 ، ص 61 – 62

أولا – القيم و الإتجاهات: يعرف الإتجاه بأنه المواقف التي يتخذها الأفراد في مواجهة القضايا ، الوسائل و الأمور المحيطة بهم ، و يعرف الإتجاه من خلال المدخل المعرفي السلوكي بأنه وجهة النظر المعرفية تنظيما لمعارف ذات إرتباطات موجبة أو سالبة ، فهذا التعريف يغلب عليه الطابع المعرفي و يشير للمعلومات التي لدى الفرد و المتعلقة بهذه القضايا أو المسائل ، أما عن وجهة النظر الدافعية فالإتجاه يمثل حالة من الإستعداد لإستثارة الدافع فإتجاه المرء نحو موضوع معين هو إستعداد لإستثارة دوافعه فيما يتصل بالموضوع ، و هذا الإستعداد يتأثر بخبرة المرء و معارفه السابقة عن هذا الموضوع سلبا أو إيجابا ، فهذا التعريف يركز على الجانب السلوكي و يتمثل في الأفعال التي يقوم بها الفرد أو يعمل على الدفاع عنها أو تسهيلها فيما يتعلق بهذه القضايا[(1)] ، و يتكون الإتجاه من المكونات التالية[(2)]:

- **المكون العاطفي أو الإنفعالي:** و يتمثل في مشاعر الشخص و رغباته حول قضية معينة أو قيمة معينة أو موضوع معين .
- **المكون المعرفي:** و يشير إلى المعلومات ، الحقائق ، المعارف ، الأحكام ، المعتقدات و الأراء التي ترتبط بموضوع الإتجاه ، أي مقدار ما يعلمه الفرد عن موضوع الإتجاه فكلما كانت معرفته بهذا الموضوع أكثر كان إتجاهه واضحا أكثر .
- **المكون السلوكي:** و يتمثل في إستجابة الفرد إتجاه موضوع الإتجاه بطريقة ما و قد تكون سلبية أو إيجابية .

إن هذه المكونات الثلاثة قد تتباين من حيث درجة قوتها و إستقلاليتها ، فقد يكون لدى الفرد معلومات و حقائق كافية لكن لا يشعر برغبة أو ميل عاطفي إتجاهها و لا تؤدي به إلى إتخاذ أي عمل حيالها ، و على العكس فربما يكون هناك إتجاه عاطفي إتجاه موضوع معين و لكن ليس هناك معلومات للفرد على هذا الموضوع ، و تتميز القيم عن الإتجاهات حيث أن القيم أعم و أشمل من الإتجاهات ، و هذه الإخيرة تكون أكثر قابلية للتغيير من

---

(1) حسين صديق "**الإتجاهات من منظور علم الإجتماع**" مجلة جامعة دمشق ، المجلد(28) ، العدد(3+4) ، 2012 ص 301 – 302

(2) المرجع نفسه ، ص 305 – 306

القيم و يرجع ذلك إلى درجة الثبات النسبي للقيم التي تشكلها و تدعمها الثقافة أو الإطار الحضاري بصورة قوية[1] .

ثانيا – القيم و الدافع: تتميز القيم عن الدافع ، حيث أن هذا الأخير هو حالة شعورية تتضمن توترا أو إستعدادا داخليا يساهم في توجيه سلوك الفرد نحو غاية أو هدف معين أما القيمة فهي عبارة عن التصور القائم خلف هذا الدافع ، و عليه فظهور إهتمامات معينة لدى الفرد دليل على وجود دوافع لديه يمكن أن تتطور و تتحول إلى قيم إذا كان قادر على تحقيق الذات بفضلها ، و من هذا المنطلق فإن دائرة القيم تعتبر أكثر شمولية من الدوافع و يمكن التميز بين القيم و الدوافع على أساس الهدف ، حيث أن الهدف في ظل القيمة يتميز بالوجوب فيقول الفرد يجب أن أعمل هذا الشيء ، أما في ظل الدوافع فيقول أريد أن أفعال هذا الشيء[2] .

ثالثا – القيمة و السلوك (الفعل): إن السلوك ترجمة فعلية للقيمة ، فهذه الأخيرة ترتبط إرتباطا عضويا بالسلوك ، و هذا الأخير يمثل مؤشرا للقيم ، بمعنى يمكن التعرف على القيم من خلال أفعال و سلوكيات الأفراد داخل المنظمة[3] .

إن القيم في أي منظمة تنقسم إلى عدة أنواع و التي تتمثل في :

- **قيم أساسية:** تتمثل فيما يرتبط بالإستعدادات لإنجاز العمل ، و قيم مناسبة مثل إرتداء لباس معين...إلخ .
- **القيمة النظرية:** تعني مدى إهتمام الفرد بالبحث و الكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر و الأشياء حوله بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العملية .
- **القيمة الإقتصادية:** تتمثل في الإهتمام بكل ما هو نافع و محقق للكسب المادي و النظر إلى العالم بإعتباره مصدرا لزيادة الثورة و تنميتها .

---

(1) ليندة العابد ، **النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي : دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة** ، أطروحة دكتوراه فير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية ، 2011/2010 ، ص 147

(2) المرجع نفسه ، ص 149 – 150

(3) المرجع نفسه ، ص 151

- **القيمة الجمالية:** تتعلق في الإهتمام بتحقيق التناسق و الإنسجام الشكلي و اللوني سواء كان مسموعا أو مرئيا .
- **القيمة السياسية:**تتمثل في الإهتمام بالسيطرة على الأخرين و قيادتهم و التحكم فيهم.
- **القيمة الإجتماعية:** تتمثل في إهتمام الفرد بالآخرين و تقديم العون و المساعدة لهم و النظر إليهم بإعتبارهم غايات و السعي لخدمتهم .
- **القيمة الدينية:** تعني إهتمام الإنسان بعلاقته مع ربه و السعي لإتباع التعاليم الدينية .

إن مضمون هذه القيم يتغير حسب المحيط الإجتماعي و الثقافي الذي يعيش الأفراد فيه و بمضمون الثقافة التي يحتكون بها و يكتسبون منها هذه القيم بالإضافة إلى درجات إمكانياتهم في الإكتساب أو المعرفة و الإدراك لكل فرد[1] .

كما تتمثل القيم في أية منظمة بعدد من الخصائص المميزة و التي تتمثل في[2] :

- **الصفة التجريدية:** تتصف القيم بالتجريدية لأنها معان محددة تتسم بالموضوعية و الإستقلالية و تتضح معانيها في السلوك الذي تمثله و الواقع الذي تعيشه .
- **الصفة التكاملية:** إن تكامل القيم فيما بينها يجعلها تؤلف مصفوفة قيمية أو منظومة و التي تسمى بالنسق القيمي الذي هو عبارة عن إطار تجميعي و تفاعلي في أن واحد يضم مجموعة من القيم التي تكون متنوعة العناصر و مكونات متكاملة معا .
- **صفة التدرج:** من بين مواصفات القيم أنها تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم عن غيرها أو تخضع لها ، و هذا ما أصطلح عليه حديثا بسلم القيم لأن هذه الأخيرة تقتضي الإختيار و الترجيح و التفضيل و التي ينتج عنها الترتيب فيما بين القيم ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها و تخضع لها .
- **صفة التوجيه:** تعتبر القيم موجه حقيقي للسلوك و دوافع حقيقية بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية .

---

(1) ناصر دادي عدون ، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية** ، الجزائر : دار المحمدية العامة ، 2003 ، ص 113 – 114

(2) ليندة العابد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 152 – 154

هناك قضية مهمة و التي يجب مراعاتها من أجل إنجاح تطبيق مشروع الهندرة ، و التي تتمثل في التناقض بين القيم ، و التي تؤدي إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية و التي لها إنعكاسات على العمل داخل المنظمة ، و تتمثل هذه الإنعكاسات في[1]:

- **صعوبة التكيف:** إن قوة التناقضات و الإختلافات بين القيم داخل المنظمة يؤدي إلى صعوبة التكيف و عدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة .
- **فشل التكيف:** في هذه المرحلة تظهر مظاهر الفشل في ثلاثة صور:

أولا – سوء العلاقات الإنسانية: هناك إختلاف في طبيعة القيم و إختلاف في درجات الثقافة و التكوين بين الأفراد ، حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال ، بينما تتغلب القيم الحديثة و تؤثر على سلوكيات الإطارات ، فهذا التناقض و الإختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية و خاصة بين العمال و المشرفين و المسيرين .

ثانيا – إنخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات الإنسانية يؤدي إلى إنخفاض الرضا المهني عند العمال و نقص الدافع للإنجاز و اللامبالاة و إنخفاض الروح المعنوية .

ثالثا – الإجهاد الذهني و البدني: إن مشاكل العمل و إنخفاض الرضا المهني و تناقض القيم يؤدي إلى التعب و الإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل .

رابعا – المواجهة: إن صعوبة العمل داخل المنظمة و عدم القدرة على مسايرة التغيير و الإستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور أليات دفاعية يمكن حصرها في ثلاثة أنماط و التي تتمثل في:

- **الإنسحاب:** و يكون في صورتين إما ترك العمل نهائيا ، و إما البقاء في العمل مع التغيب ، التخلف ، التمارض ، تجنب العمل ، إنتاج أقل ما يمكن إنتاجه .
- **الصراع:** و يتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا و تكون في صورة صراعات عمالية ، إضرابات و إختلافات واضحة .
- **التخريب:** و تكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى التخريب ليجد مبررا للتوقف عن العمل و لو لمدة .

(1) كهينة أونسلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 231 – 232

في إطار السلبيات الناتجة عن إنعكاسات التناقض القيمي ، فإن مهمة القائد في ظل منهج الهندرة أنه يحاول قدر المستطاع توحيد القيم بين الأفراد لكي لا تنعكس على الأداء و السلوك و يزداد الصراع و ينخفض مستوى التفاعل الإجتماعي و يزداد الميل إلى الإنسحاب(1) و فشل مشروع الهندرة .

2.3.2.المعتقدات: هي عبارة عن أفكار حول طبيعة العمل و الحياة في بيئة العمل و كيفية إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية داخل المنظمة(2) .

3.3.2.الأعراف التنظيمية: تتمثل في المعايير الغير مكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

4.3.2.التوقعات التنظيمية: تتمثل في ذلك التعاقد الذي يتم بين الموظفين و المؤسسة مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين و العكس مثل توفير الإحتياجات ، الحاجة إلى الإحترام توفر شروط العمل النفسية و الإقتصادية(3) .

4.2.مظاهر الثقافة الجديدة في ظل الهندرة: إن إعتبار المنظمة شخصية إعتبارية فهي مثل الإنسان الحي ، فسلوك المنظمات و إتجاهاتها يتحددان من خلال مجموعة القيم و المعتقدات و هي لازمة لإستمرار وجودها و نواة أية منظمة ، و هي مجموعة من القيم التنظيمية التي تحدد رؤيتها المستقبلية ، و هذه الرؤية و القيم تساعد على تشكيل مهمة و رسالة المنظمة و التي بدورها تحدد الإستراتيجيات و النظم و الهياكل التنظيمية ، و هذه القيم تكون غير ظاهرة و غير ملموسة لكنها تظهر بشكل أوضح عند وضع الأهداف و الخطط و رسم السياسات و تحديد نظم و طرق العمل(4) ، و تتميز مظاهرة الثقافة الجديدة في ظل تطبيق مدخل الهندرة فيما يلي:

---

(1) أمل مصطفى عصفور ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 127

(2) Olivier Devillard , Dominique Rey , **Culture D'entreprise : Un Actif Stratégique** Paris : Dunod , 2008 , p – 47

(3) قوي بوحنية "**ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء**" مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد(2) ، 2003 ، ص 71

(4) أمل مصطفى عصفور ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 99

1.4.2.ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار (الشورى):

أولا – تعريف المشاركة في إتخاذ القرار: تعرف على أنها إشراك المرؤوسين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة و تعني أيضا إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الأراء و الإستفادة من الخبرات وقف أسس و قواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة و أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى .

ثانيا – الفرق بين مفهومي المشاركة في صنع القرار و القرارات الجماعية: على الرغم من أن المشاركة في صنع القرار تبدوا للوهلة الأولى متشابهة مع القرارات الجماعية إلا أن المفهومين مختلفين ، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة بإتخاذ القرار كما أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة و البحث عن البدائل الممكنة للحل ، أما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار ، كما أن الأفراد المشاركة قد لا يتجمعون معا لمناقشة أرائهم و إنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس بالمعلومات التي تساعد على تحديد المشكلة أو تحديد بدائل الحل أو تقييم تلك البدائل[(1)] .

ثالثا – مزايا المشاركة في إتخاذ القرار: تتميز هذه المزايا فيما يلي:

- إشراك الأفراد في صنع القرار له أثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم .
- جعل الأفراد أكثر قدوة على تحمل المسؤولية ، خاصة و أن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على إتخاذ قرارات سليمة .
- إنتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم .
- زيادة فرص الإبداع ، المبادرة و الإبتكار مما ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج و تحسين جودته .

---

(1) عزيرو راشدة ، **المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها** (2015/08/10 : 17.12): http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%B5%D9%86%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%B3%D8%A8%D9%84-%D8%AA%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%D9%88-%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF%D8%A9.pdf

- إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و التقليل من الجوانب السلبية كالغياب ، كثرة التظلم و الحد من مظاهر الصراع .
- تعد المشاركة حافزا معنويا إيجابيا يعمل على تنمية مشاعر الإنتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها .
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ، فالمرؤوسون يستعطون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف و التي يصعب على الرؤساء إكتشافه .

ثالثا – مستويات المشاركة في إتخاذ القرار: هناك سبعة مستويات يتيحها إليها القائد أو الرئيس لمرؤوسيه في صنع القرار و التي تتمثل في(1):

- **صنع الرئيس للقرار ثم تبليغه لمرؤسيه:** يقوم الرئيس في هدا المستوى بصنع القرار منفردا ثم يبلغه لمرؤوسيه و لا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به .
- **صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته:** لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار و إنما يشرح لهم مبرراته ، و في هذا المستوى يعمل الرئيس على التخفيف من وقع إنفراده بالقرار خوفا من إحتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار و عدم تعاونهم في تنفيذه .
- **صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله:** يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار بفتح حوار مع المرؤوسين بحيث يتعرف من خلاله على إستفساراتهم بشأن هذا القرار و أثاره و هو يرد على هذه الإستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم و التأكد من فهمهم و إستعابعم و إقتناعهم بالقرار .
- **إقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره:** يقوم الرئيس في هذا المستوى بتشخيص المشكلة و تحديد عددا من البدائل و تحديد أنسب الحلول ، و عند عرضه على المرؤوسين يتيح لهم أن يمارسوا تأثيرا على القرار النهائي من خلال ما يدلوا به من أراء و وجهات نظر أو معارضة لهذا القرار و التي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو إختيار غيره من البدائل .

---

(1) عزيرو راشدة ، **المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها** (2015/08/10 : 17.12) ، **نفس المرجع السابق الذكر**

- **عرض الرئيس للمشكلة و دعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات و حلول:** يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة على المرؤوسين و يطلب منهم أن يشخصوها و يحددوا أسبابها و يقترحون حلولا لها ، و قد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الإقتراحات و الحلول المعروضة و يختار الرئيس بعد ذلك الحل أو القرار المناسب .
- **تحديد الرئيس للمشكلة و الطلب من المرؤوسين إتخاذ القرار:** يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الإطار و الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه و يشارك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار ليس بفرض رأيه و إنما عن طريقة مشاركته في مناقشة المرؤوسين و قيامه بدوره المنسق .
- **تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة و الوصول إلى قرار:** في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة و تشخيصها إلى تحديد البدائل و الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي ، و هذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار و يكون القرار الذي يصل اليه المرؤوسين نهائيا .

رابعا – أساليب المشاركة في إتخاذ القرار: صنفت أساليب المشاركة في إتخاذ القرار إلى أساليب عادية و أساليب حديثة و التي تتمثل في[1]:

أ – الأساليب العادية:

- **نظام الإقتراحات:** يعتبر هذا الأسلوب من أبسط أشكال المشاركة و هو غير مكلف حيث يتم بموجب هذا الأسلوب السماح للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة ثم وضعها في صندوق إقتراحات مثبت في مكان واضح و معلوم للجميع .
- **الإجتماعات:** يتم في ظل هذا الأسلوب تزويد العاملين بالمعلومات الازمة ، كما تتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط و أعمال ، و يتيح هذا الأسلوب للقيادات الإدارية التعرف على مطالب و حاجات العاملين و مشكلات العمل و بالمقابل تتمكن القيادة من توصيل أوامرها و تعليماتها ، و يشترط لنجاح الإجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر لها .

---

(1) عزيرو راشدة ، **المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها** (2015/08/10 : 17.12) ، **نفس المرجع السابق الذكر**

- **المقابلة الشخصية:** قد يجد الرئيس أنه من المناسب أن يدعو مرؤوسيه إلى مقابلته بغرض التباحث في شأن مشكلة معينة ، و يمتاز هذا الأسلوب بأنه لا يسمح كثيرا بالخروج عن الموضوع فضلا على أنها لا تستغرق وقتا طويلا ، و ما يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يسمح بالمواجهة بين رأي و أخر .
- **الإتصال:** في بعض الحالات قد تكون المشكلات عاجلة و يحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي و قد يكون المعنيون بذالك منتشرون في أماكن متباعدة و لا يتيسر جمعهم ، أو يرى الرئيس أن جمعهم يضيع وقتا ثمينا ، ففي مثل هذه الحالة يتم الإتصال بهم إما عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني...إلخ .

ب – الأساليب الحديثة:

- **أسلوب دلفي:** يعتبر هذا الأسلوب من بين أحد الأساليب العلمية التي تستخدم في:
  - التنبؤ.
  - تحديد الأهداف.
  - تقدير الحاجات.
  - صنع السياسات.
  - تصور المستقبل لأي تنظيم.

إن أسلوب دلفي هو برنامج مصمم بطريقة علمية لإستطلاع رأي المجموعة حول موضوع أو مشكلة ما ، و إستطلاع الرأي يتم من خلال مناقشة الأخرين و التعرف على رأيهم و يتم هذا في أكثر من دورة للوصول إلى نتائج تفيد في حل المشكلة المراد حلها[(1)] .

- **طريقة العصف الذهني:** يشار إلى هذا الأسلوب بإسم الزوبعة العقلية ، و يعد من أكثر الطرق المستخدمة لتقديم أو توليد أفكار جديدة إبتكارية متعلقة بمشكلة معينة لعرض البدائل و تقديم الحلول ، و بعد تقديم هذه الأفكار يتم تقييمها و إتخاذ القرار بالطريقة العادية .
- **طريقة الجماعات الإسمية:** لا يوجد في هذا الأسلوب نقاش فعلي أو شفوي بل يتم ذلك على الورق ، و هذه الطريقة خليط ما بين أسلوب دلفي و العصف الذهني ، حيث يقوم

---

(1) http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1333657172.002%EF%BA%83%EF%BA%B4%EF%BB%A0%EF%BB%AD%EF%BA%8F%20%EF%BA%A9%EF%BB%9F%EF%BB%94%EF%BA%8E%EF%BB%B1.pdf (10/08/2015 : 15.26)

القائد بطرح المشكلة و يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل ثم يتم تجميع الحلول و كتابتها على صبورة و لا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول ، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الحلول وفق الأولويات التي يراها ، و من تم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع .

- **طريقة فيليبس:** يقسم الأعضاء المشركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد و لكل مجموعة فرعية رئيس ، و تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية ، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة ، و بعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم إختيار أفضل الحلول أو البدائل ، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة لتم عرضها و مناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة و تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية بأنها تفضل مرحلة تقديم الأفكار و البدائل عن مرحلة التقييم و بذلك تتخلص من مشكلة إحتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لإختيار أول بديل مقبول(1) .

لقد حظيت الشورى و المشاركة في الرأي بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي (فلا ندم من إستشار) و أصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم و الإدارة في الدولة الإسلامية ، و في هذا الشأن يقول الله تعالى "**و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضو من حولك فاعف عنهم و أستغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين**"(2) ، و يقول الله تعالى في وصف عباده المؤمنون "**و أمرهم شورى بينهم**"(3) ، و تعتبر الشورى من أسس الحياة الإجتماعية في المجتمع الإسلامي ، و هي من دعائم القيادة الناجحة في أي موقع قيادي ، فالقيادة الشورية من شأنها أن تزكي الروح المعنوية لدى جماعة العمل من خلال إشراك الكل في الإهتمام بالعمل و إبداء الرأي في الخطط و الأهداف ، فالقيادة الغير متسلطة قريبة من المحيطين بها ، و هذا من شأنه أن

---

(1) عزيرو راشدة ، **المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها** (2015/08/10 : 17.12) ، **نفس المرجع السابق الذكر**

(2) سورة أل عمران ، الأية الكريمة ص 159

(3) سورة الشورى ، الاية الكريمة رقم 38

يوجد الطمأنينة لدى العاملين و يوجد المودة و الألفة و التماسك و الإنتماء و كل ذلك يساهم في تكاتف الجماعة و تعاطفها على نحو يجعلها فريقا واحدا مما يضاعف إخلاص العاملين و يزيد من قدرتهم الإنتاجية[1] .

2.4.2.ثقافة العمل في فريق (فرق العمل):

أولا – تعريف فرق العمل: يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة يتم إختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام متعددة ، و يعرف أيضا بأنه جماعة من الأفراد كل واحد منهم لديه خبرة و مهارة معينة و لديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها و يجتمعون معا لتبادل المعلومات لإنجاز أعمال المنظمة و تحقيق أهدافها[2] ، و على الرغم من تعدد التعاريف الخاصة بفريق العمل إلا أن المضمون واحد و تختلف في الصياغة فقط .

ثانيا – التمييز بين الفريق و الجماعة: تعرف الجماعة على أنها تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض و يسعون إلى تحقيق هدف عام ، هذا التفاعل و الإعتمادية يكون أساسا بالمشاركة في المعلومات لإتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها لأدائه ضمن مسؤوليته المحددة ، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة و بذلك فإن أداء أعضاء الجماعة هو تجميع للأداء الفردي أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي و إضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود و التعاون و التأزر ، و لتوضيح الفرق بين الجماعة و الفريق هناك مثال في كرة القدم ، فمثلا يعتبر فريق كرة القدم فريقا لأن اللاعبين يساندون بعضهم البعض ، ففي حالة هجوم معاكس فإن المهاجمين يتراجعون بسرعة ليدعموا المدافعين و لا يبقون في خط الهجوم و يقولون أن الدفاع ليس من مسؤوليتهم ، و بالعكس فإنه في حالة الهجوم فإن المدافعين يتقدمون إلى الأمام لمساندة المهاجمين و خط الوسط و لا يقولون أن مهمتنا الدفاع فقط ، و إذا أخطأ لاعب مثلا و ترك مكانه فإن زميلا معه في الفريق يأخذ مكانه لسد الثغرة ، و يتبادل اللاعبون أماكنهم و أدوارهم أثناء المباراة لإراحة بعضهم البعض و

---

(1) هايل عبد المولى طشطوش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 6

(2) مدحت محمد أبو النصر ، **فرق العمل الناجحة : البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 46 – 47

مسؤولية تسجيل الأهداف تكون مسؤولية الجميع ، و مثال ذلك في مصنع تصنيع و إنتاج السيارات نجد أن كل عامل مسئول عن تركيب قطعة في هيكل السيارة و لا يقوم بعمل زميله إذا تتطلب الأمر ، و هنا في هذه الحالة نكون في جماعة و ليس فريق ، و من خلال هذه الأمثلة فإن القائد في ظل جماعة العمل يقوم بدور كبير في التنسيق بين الأعضاء من خلال توزيع الأدوار و المسؤوليات و تحديد الأهداف لكل عنصر ، أما في ظل فريق العمل فإن دور القائد إضافة إلى دوره السابق فإنه هناك تنسيق جماعي يبذله كل عضو(1) .

ثالثا – أهمية فريق العمل:

- تعد فرق العمل من أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة فيما بينها و الحرص على تحقيق مستوى أعلى من الجودة ، فتحقيق الأهداف الأن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين و إلى قدرتهم على العمل معا .
- تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة ، و قد أثبت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تقاسم الأهداف و المهام و تتعاون معا لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية .
- إن إنسانا واحدا لا يستطيع بمفرده مهما كانت عبقريته و قدرته العقلية و الجسمية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده ، أما فريق العمل فيمكنه ذلك .
- إن المزايا المتعددة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمات من فرق العمل و التي تتمثل في الإنتاجية ، الإنسيابية ، المرونة ، الإلتزام ، الجودة و رضا العميل(2) .

لقد ركز الإسلام على التشارك في العمل بإعتباره أداة هامة من أدوات زيادة الإنتاج و تحسين أداء المنظمة ، إضافة إلى أنه مبدأ هام من مبادئ تطوير و تنمية الموارد البشرية و قد طبق **سيد الخلق محمد عليه أفضل الصلاة و السلام** هذا المبدأ تطبيقا عمليا فيد الله مع الجماعة ، و **كان النبي عليه الصلاة و السلام** يحب العمل الجماعي و كان يشارك الصحابة رضي الله عنهم في تحضير الأعمال و تجهيز الحاجيات ، و من أبرز الأثار الإيجابية للعمل الجماعي أنه يولد التعاطف و التراحم و المحبة بين العاملين فالعمل

(1) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 291 – 292

(2) مدحت محمد أبو النصر ، **فرق العمل الناجحة : البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 46 – 47

الجماعي هو القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حسن إستخدام الطاقات و زيادة الإنتاج و إتقانه ، و هو أساس التطوير و التقدم في منظمات الأعمال[1] .

رابعا – خصائص فرق العمل الفعالة: تتميز فرق العمل الفعالة بالموصفات التالية:

- وضوح الأهداف و تحديدها بدقة مع الإحساس بأهمية تحقيقها من طرف الجميع .
- تقبل أعضاء الفريق للأدوار و المهام الموكلة اليهم .
- وجود درجة عالية من التفاعل و المشاركة بين الأعضاء ، و يكون مبني على إتصال واضح و حوار صريح .
- إدراك تام من قبل أعضاء الفريق للفرص المتاحة و التهديدات البيئية الخارجية للتنظيم.
- وجود نظام تحفيز عادل .
- إستماع أعضاء الفريق لبعضهم و الإهتمام بما يقدم لهم من توجيهات من المشرف على الفريق .
- إستثمار الإختلاف في الرأي لبعض أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات و الحلول مما يشجع على الإبتكار .
- يتمتع أفراده بروح المنافسة البناءة و على دراية بكيفية تجنب الصراعات الفردية .
- يجتمع أفراده بشكل دوري لتقييم الأداء العام للفريق .
- يتيح لأعضائه فرصا حقيقية لتطويرهم وظيفيا و شخصيا[2] .

خامسا – أسباب فشل فرق العمل:

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة .
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق .
- التركيز على العمل و إهمال العلاقات بين الأعضاء .
- عدم إنضباط الأعضاء و تهربهم من تحمل المسؤولية .
- زيادة حجم الأعضاء و عدم تنظيم العلاقات بين الأفراد .

---

(1) هايل عبد المولى طشطوش ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

(2) بوبكر منصور ، **أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل : دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح – ولاية الوادي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2013/2012 ، ص 148 – 149

- ضعف القيادة التي تشرف على الفريق .
- فشل المنظمة في إستغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء للقدر الكافي من التدريب(1) .

إن مدخل الهندرة يعتمد على الفرق الموجهة ذاتيا ، و هذا النوع من أنواع فرق العمل يتشكل أعضائه من وحدة وظيفية واحدة و يكونوا مسئولين على أداء عملية متكاملة ، و يتم تدريب أعضاء هذا الفريق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه ، و يتولى أعضاء هذا الفريق فيما بعد تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضائه ، و هنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق و تتخذ القرارات بمشاركة الجميع ، و يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف و مراجعة الأعمال و قياس مستوى الأداء و يتولى التنسيق مع الإدارات الأخرى ، و يتولى الإجراءات التأديبية و الجزائية داخليا(2) .

3.4.2.ثقافة التمكين:

أولا – تعريف التمكين و الفرق بينه و بين التفويض: يعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة ، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه(3) ، و هناك بعض التعاريف الإصطلاحية للتمكين و التي تتمثل في(4):

- التمكين هو إعطاء العاملين الحق في ممارسة السلطة الكافية لإتخاذ القرارات .
- التمكين هو العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة و المصادر الرئيسية التي تمكنهم من فهم كيفية إنجاز الأعمال و تطويرها .

---

(1) ديبورا هاينجتون ماكين "**الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل : نصائح و أساليب و قواعد للفرق الفعالة**" خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(13) ، يوليو(1995) ص 4

(2) المرجع نفسه ، ص 2

(3) حسن مروان عفانة ، **التمكين الإداري و علاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة** مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، 2013 ، ص 10

(4) محمد سليمان البلوي ، **التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم** ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات العليا ، 2008 ، ص 10

- التمكين هو عملية من الوعي و بناء الإمكانات التي تقود لمشاركة أكبر و قدرة على صنع القرار و الفعل التغييري ، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات و القرارات .
- التمكين هو منح المرؤوسين القوة التي يحتاجونها في إتخاذ القرارات و تنفيذها .

على الرغم من إختلاف الأدبيات و الدراسات السابقة حول تعريف التمكين ، إلا أنها جميعها تتمحور حول حصول العاملين على صلاحيات و حرية أكبر في مجال الوظيفية المحددة ، و منحهم الحرية و إبداء الرأي ، و يعتقد الكثيرون أن مفهوم تفويض السلطة مرادف للتمكين ، و هو في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة حالة مؤقتة تنتهي بإنتهاء المهمة التي تم التفويض فيها ، و يختلف ذلك مع مفهوم التمكين و التي تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم و إعطائهم سلطة إتخاذ القرار بحرية كاملة ، و من الممكن أن يلغي المفوض تفويضه أو يعدل نطاقه غير أن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة و فلسفة إدارية لدى المديرين(1) ، و يوضح الجدول التالي أهم الفروق بين التمكين و التفويض .

الجدول رقم(4) : الفرق بين التمكين و التفويض .

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجلات محددة و بدرجة عمق محددة	تمنح الصلاحيات بنطاق أوسع
المسؤولية	تظل المسؤولية على من فوض (من قام بالتفويض)	النجاح ينسب للعامل الممكن و الفشل من مسؤوليته
القيادة	يقاد الموظف	تتاح للموظف قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات تتاح كلها على الموظف الممكن
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطا الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطا الفرد يتحرى السبب و يعالجه
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتا و قد يلغى أو يعدل	دائم و التمكين يمثل قناعة و خيارا إستراتيجيا مستمرا

المصدر: حسن مروان عفانة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 23

(1) حسن مروان عفانة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 22

ثانيا – أهمية و أسباب تمكين العاملين: تتمثل أهمية و أسباب التمكين فيمايلي(1):

- حاجة المنظمة إلى تكون أكثر إستجابة لتلبية إحتياجات عملائها و إرضائهم .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم إنشغال القيادة العليا بالأمور اليومية لتبقى فقط تنشغل بالقضايا الإستراتيجية طويلة الأجل . تحقيق السرعة في إتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية .
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من المستويات الإدارية الغير ضرورية و وظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر و تمكينهم من إكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم .

ثالثا – خصائص المنظمة الممكنة: إن المنظمة الممكنة يجب أن تتوفر فيها عدد من الخصائص حتى يمكن الحكم عليها بأنها منظمة ممكنة(2):

- وجود الدعم و المساندة و الإدراك لمفهوم التمكين .
- وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين و إستمرار العمل به .
- تبني المنظمات للعلم و المعرفة و التدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم و قدراتهم .
- وجود فرق العمل المتمكنة و مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات .

رابعا – أبعاد التمكين: تتمثل أبعاد التمكين فيمايلي(3):

- المشاركة بالمعلومات و فريق العمل .

---

(1) http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/F76B00C8-1CA1-436D-999E-13BEBF1D4EDE/1841/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86%D9%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B5%D8%B1%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%89.pdf (11/08/2015 : 19.23)

(2) حسن مروان عفانة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 20

(3) عالية جواد محمد علي "**أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد**" مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد(36) ، 2013 ص169

- التدريب الفعال و التحفيز.
- الإتصال الفعال .
- إمتلاك المعرفة و توافرها .
- الإستقلالية و حرية التصرف : و هي من أهم البعد الإستراتيجي في تمكين العاملين .

خامسا – مزايا تمكين العاملين : يحقق التمكين مزايا عديدة و متنوعة لكل من العاملين و المنظمة معا ، و تمتد أثار التمكين إلى العملاء ، و يمكن إجمال أهم مزايا التمكين فيما يلي(1):

- إتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين و تكون مبنية على معلومات و بيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة .
- سرعة إتخاذ القرارات و الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات و المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين .
- الإستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو إتخاذ القرارات و حل المشكلات ، و بما يتبث للإدارة العليا بأنهم أهل ثقة و أكثر قدرة على تحمل المسؤولية .
- إسعاد العاملين و زيادة درجات الرضا و الفخر و الإعتزاز بوظائفهم ، و يجعلهم يشعرون بأنهم يؤدون أعمالا ذات مغزى و معنى.
- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالإنتماء و الإلتزام إتجاه المنظمة .
- يثير التمكين التحدي لدى العاملين و يجعلهم يساهمون في تحديد مصيرهم بأداء العمل بحرية و بقوة ، كما أن التمكين يبني الثقة و يزيد من التواصل الفعال بين الإدارة و العاملين .

سادسا – المبادئ و القواعد التي تحكم عملية التمكين الفعال: هناك مجموعة من القيم أو المبادئ التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه و التي تتمثل في(2):

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية ، نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 256 – 257

(2) المرجع نفسه ، ص 258

- التمكين ليس عملية مطلقة و إنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارون ، و هناك أيضا أوقات و ظروف لا تسمح بالتمكين .
- يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا ، لذا فإن التمكين هو من سمات القيادة الفعالة ، و لا يجب أن يكون التمكين ستارا يفصل بين الإدارة و العاملين فيها .
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة من التدريب و التعليم و التعلم ، لذا يجب أن تكون هناك الإستثمارات اللازمة لنجاح عملية التمكين .
- التمكين ليست عملية مقطوعة أو مبتورة ، و إنما تحتاج إلى متابعة و تقييم و تنشيط و إعادة تدريب .

4.4.2.ثقافة التعلم (المنظمة المتعلمة): إن تنمية الموارد البشرية كإستراتجية و عملية منتظمة في ظل الهندرة تعتمد على التعلم و تهدف إلى بناء معارف و مهارات و إتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية ، و هي مساعي جادة لإحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة و خصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية و جعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر[1] ، و هذا ما يفرض عليها التحول إلى المنظمة المتعلمة .

أولا – تعريف المنظمة المتعلمة: هناك عدة تعاريف للمنظمة المتعلمة ، حيث تعرف بأنها المنظمة التي تولد المعلومات و ترفع من أصولها الفكرية ، و تعرف أيضا بأنها المنظمات القادرة على تمكين أفرادها و تشجيع عملية التعلم و التعاون و الحوار مع تثمين العلاقة بين الأفراد و منظماتهم ، و تعرف أيضا بأنها المنظمة التي تسمح للأفراد بتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج المرجوة ، و تعرف أيضا بأنها المنظمة التي تضع التعلم المستمر محورا في قيمتها و عملياتها ، و تعرف أيضا بأنها المنظمات الماهرة في خلق و إكتساب و تحويل المعارف و لها القدرة على تحويل سلوكياتها بصفة تجعلها مرنة إستجابة لتغيرات البيئة[2] ، و تعرف

---

(1) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 97

(2) حمدي أبو القاسم ، **التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة : دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط سنة 2011** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 117

أيضا بأنها منظمة توفر مناخا يسرع من التعلم الفردي و الجماعي[1] ، و تعرف أيضا بأنها المنظمة التي تتعلم و تحول نفسها بإستمرار[2] ، و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تهيئ المناخ اللازم لنقل و إنتشار المعرفة، و مؤسسة التعلم تتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية و بشكل دائم أشياء جديدة و كيف يطبقوا ما تعلموه في واقع عملهم ، على سبيل تحسين جودة منتجاتها و تحقيق الرضا لدى عملائها و كسب ولائهم لها و المحافظة على بقائها و إستمراريتها في السوق ، فمؤسسة التعلم لا تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة ، لأن البيئة دائمة التغيير و فيها متغيرات تجعل المؤسسة بحاجة إلى موائمة مواردها البشرية معها من خلال جهود التعلم المستمر[3] .

ثانيا – خصائص المنظمات المتعلمة في ظل الهندرة:

- تتوقع التغيرات المستقبلية في البيئة و القدرة على التكيف معها .
- تقوم بتطوير و إستحداث إجراءات و عمليات و خدمات جديدة بشكل سريع .
- نقل المعرفة بين العاملين بسهولة .
- الإستثمار في الموارد البشرية بأقصى طاقة ممكنة[4] .
- منظمات التعلم هي الإستخدام الفعال للتعلم التنظيمي .
- منظمات التعلم هي عبارة عن تجميع للأفكار الإبداعية و الإبتكارية للأفراد و الجماعات داخل المنظمة و تعظيم إستخدامها .

---

(1) حمدي أبو القاسم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 117

(2) عبد الناصر حسين رياض زايد ، خالد أحمد بوبشيت ، ذغار شجاع ضيف الله المطيري " **المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل** " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1 – 4 نوفمبر 2009 ، ص 4

(3) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 111

(4) خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي " **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع** " الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13 – 14 ديسمبر 2001 ص 4 – 5

- منظمات التعلم هي منظمات تعتمد على الإبداع ، الأفكار ، الإبتكار و التعلم المستمر من كل الظروف التنظيمية و البيئية بهدف التكيف و الإنسجام مع التغيرات المحلية و الدولية و تحقيق التميز التنافسي .
- هي منظمات تتبنى تعليم و صقل المهارات للعاملين فيها بما يمكنهم من الإبداع و التميز و أيضا تمكينهم و دمجهم في المنظمة .
- هي منظمات بناء و تشييد و الإستفادة من العقول البشرية العالية التميز و بما يؤدي إلى التكيف الناتج عن الهندرة و الحفاظ على التميز التنافسي[1] ، و يوضح الجدول التالي الفرق بين خصائص المنظمات التقليدية و خصائص المنظمات المتعلمة في ظل الهندرة.

الجدول رقم (5) : المقارنة بين خصائص المنظمات التقليدية و المنظمات المتعلمة في ظل الهندرة .

المنظمات التقليدية	المنظمات المتعلمة
- تعاقب الأفراد إذا أخطئوا	- تتعلم من الأخطاء
- تطبق الأساليب التقليدية في العمل	- تكيف طرق عملها وفق المتغيرات
- لا تشجع التجارب و الإستكشاف	- تشجع التجارب و الإستكشاف
- تقيم و تراجع بعد حدوث المشاكل	- التقييم دوري و مستمر
- التعلم يطور الأفراد	- التعلم يطور المنظمة
- التعلم يخص الموظفين المبتدئين فقط	- التعلم يعني الجميع
- الأفراد المتعلمين كمستفيدين فقط	- الأفراد المتعلمين كمشركين أيضا

المصدر : حمدي أبو القاسم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 121

ثالثا – أهداف منظمات التعلم في ظل الهندرة:

- تحقيق الأداء المتميز .
- بناء علاقات متميزة مع العملاء .
- تجنب النقص و القصور في مختلف العمل التنظيمي .
- التحسين المستمر في الجودة .
- الفهم الجيد للمخاطر و التنوع الناتج عن البيئة الخارجية.
- رفع مستويات الإبداع و الإبتكار .

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية** ، القاهرة : مطبعة العشرى 2006 ، ص 4

- زيادة القدرة على مواجهة التغيير .
- الإيستهاب و الفهم لمختلف القضايا البيئية و التنظمية .
- دعم الإستقلالية الفردية و الجماعية .
- إدارة الوقت بفعالية[1] .

من خلال ما سبق يمكن القول بأن يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلى بها المؤسسة المتعلمة ، التي تسعى إلى تقديم كل جديد و مبتكر و بسعر مناسب للعملاء فالتطور و التحسين المستمر للمنتج أو الخدمة أصبح حاجة ملحة في مؤسسات اليوم و هدف إستراتجي يضمن البقاء و الإستمرار و لا يمكن ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة و بمستوى عالي من المهارات .

5.4.2.تشجيع ثقافة الإبداع و الإبتكار في المنظمة:

أولا – تعريف الإبتكار: يعتبر الباحث **شومبيتر** أول من أسس للبحث في الإبتكار و كان ذالك عام **1984م** و قد عرفه بأنه تطبيق (تنفيذ) عامل جديد من مجموعة مركبات مثل سلعة جديدة أو طريقة إنتاج جديدة بهدف الوصول إلى تحسينات معتبرة ، وعرفته منظمة التعاون و التنمية بأنه يتمثل في فكرة جديدة أو مجموعة إبداعية تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة[2] ، و على الرغم من الإختلاف في التعاريف الخاصة بالإبتكار إلا أنها تتضمن فكرة واحدة و التي تتمثل في الإتيان بفكرة و تطبيقها ، و يتميز الإبتكار في ظل الهندرة بخاصية الجذرية ، و يعتبر الإبتكار الجذري أو ما يسمى الإبتكار الإختراقي الإبتكار الغير المستمر ، إبتكار الأفق الثالث ، فالإبتكارات الجذرية تتضمن تحديد مشاكل جديدة و إستكشاف فرص جديدة و ليس المقصود بها إعادة تجديد القديم[3] .

ثانيا – أهمية و مزايا الإبتكار: أصبح الإبتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول و الأمم و رقيها ، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة و عامل مهم في دفع درجة التنمية الإجتماعية و الإقتصادية ، و قد ساهمت الظروف و عوامل

---

(1) سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية** ، **نفس المرجع السابق الذكر** ص 6

(2) رياض هبال ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 235 – 236

(3) المرجع نفسه ، ص 241

التغيير المذهل في التكنولوجيا و التغيير السريع في أذواق العملاء و الزيادة الهائلة في حجم المعرفة في زيادة أهمية الإبتكار[1] و التي تتمثل في:

- ينمي و يراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الإجتماعي .
- يزيد من جودة القرارات التي تساهم في معالجة المشكلات على مستوى المنظمة .
- يساعد على التقليل في الفترة بين تقديم منتج جديد و أخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت .
- يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة[2] .

ثالثا – تعريف الإبداع الإداري: يعرف الإبداع على أنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات ، و بما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها[3]، و يعرف أيضا بأنه عملية ينشأ عنها ناتج جديد ، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة بإستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر للمنظمة[4] .

رابعا – الأثار الإيجابية للإبداع على المنظمات:

- يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي و إستغلال الفرص المتاحة .
- التفوق على المنافسين و البقاء في السوق .
- تحسين أداء المنظمة .
- تدعيم تنافسية المنظمة[5] .

---

(1) محمد سليماني ، **الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المنظمة : دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007/2006 ، ص 31

(2) المرجع نفسه ، ص 3

(3) عاطف عوض "**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان**" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد(29) ، العدد(3) 2013 ، ص 208 – 209

(4) أمينة صديقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 14

(5) المرجع نفسه ، ص 15

6.4.2.الإلتزام و إحترام قيمة الوقت: يعد الوقت من أنذر الموارد في المنظمة ، فمفهوم الوقت في الإدارة الحديثة يتمثل في توفير و إستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائدا فعالا و من المسئولين الأخرين من موظفين و عمال أشخاص منجزين للأعمال المطلوبة بكفاءة بإخلاص و أمانة ، فعنصر الوقت من عناصر الإدارة ، فكل عمل إداري يحتاج إلى وقت و توقيت مناسب حتى يحقق أهدافه ، و أن أداء الفرد لعمله و دوره في معالجة المشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته لذلك فإن حسن إستغلال الوقت و الإستفادة منه بشكل سليم يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي(1) .

5.2.هندرة القيم: كما سبقت الإشارة فإن عملية الهندرة تبدأ من العمليات غير أنها لا تتوقف عند هذا الحد ، فالتحول في نظام القيم في المنظمة يمثل أحد الجوانب المهمة لثورة الهندرة حيث تمثل هذه القيم أكثر المعتقدات الأساسية للناس حول عملهم و تساهم هذه المعتقدات بشكل حتمي في تشكيل سلوك الناس و كيفية تأديتهم لهذا العمل، فمهما تكن درجة روعة تصميم العمليات ، فإن نجاح هذا التصميم سيعتمد في النهاية على نظام القيم المغروس في قلوب و عقول أولئك الذين سيؤدون هذه العملية الجديدة(2) ، و من بين القيم المطلوبة لمساندة التغيير الناتج عن الهندرة ، قيمة السرعة فبدون إيمان العاملين بأهميتها فلن تكون العملية سريعة مهما كانت دقة تصميمها ، و أول من حول السرعة إلى قيمة و إعتبارها سلاح تنافسي **جاك ولش** المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك ، فالسرعة كقيمة تساعد على التقليل من إهدار الوقت و المال(3) ، و هناك قيم تنظيمية أخرى مثل التكامل و الإتصال و روح الفريق ، إضافة إلى قيمة الحسم ، حيث يتطلب الحسم الحقيقي مشاركة الجميع قبل إتخاذ القرارات ، و هناك أيضا القيم الروحية حيث يحتاج القادة لقيم روحية تتضمن السمات العليا للحياة في المنظمة ، مثل الثقة و تكامل الشخصية و إحترام الفرد حيث يحقق الإحترام قيمة التنوع و التميز ، و تهدف القيم النفسية اليوم لإسعاد العملاء و

---

(1) أمينة صديقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 14

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 202 – 203

(3) فريدريك هارمون "**مناجم الذهب : موقع القيم المادية و المعنوية في حياة المنظمات**" خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(23) ، ديسمبر(1996) ، ص 3

الزملاء في المنظمة و قيمة الثقة عنصر مهم للهندرة ، فعندما يثق الموظفون في الإدارة يقل التوتر و الصراع و عندما تثق الإدارة في الموظفين تقل تكلفة أنظمة الرقابة[1] ، و القيمة الأخرى هي إدراك العاملين بأن حاجات العميل تأتي في المقام الأول فوق أي حاجات لأي جزء من المنظمة أو لفرد فيها و العمل ضمن فريق له قيمة حيوية فعلى العاملين أن يؤمنوا بحق أن الفرد للجماعة و أن الجماعة للفرد[2] ، و القيم التي يتطلبها الجهد الناجح للهندرة تكون نقيضة للقيم التقليدية السابقة ، فليس المهم هنا إرضاء المدير أو الرئيس الأعلى ، أو مجرد العمل على سير الأمور اليومية في المنظمة ، بل أداء العمل و خلق القيمة للعميل ، و إذا جاءت أية مشكلة فيقوم الفرد بنفسه بحلها و لا يصدرها للآخرين ، و يتحتم على الفرد أن يعامل رفقائه و زملائه كحلفاء و رفاق في فرق العمل و ليس كأعداء و منافسين[3] ، و تتم عملية زرع القيم الجديدة في نفوس العاملين عبر المتطلبات التالية:

- أن تكون القيم المستهدفة مصممة في العمليات الجديدة ذاتها و المعاد هندرتها ، فمثلا إذا تم الإعلان بأن السرعة هي الميزة التنافسية للمنظمة فإنه ينبغي أن تكون العمليات نفسها سريعة ، و إذا كان الهدف المرونة و الإبداع فإنه يجب تصميم الطرق التي يعمل بها الناس حتى تستطيع التعامل مع التنوع و التباين في بيئة العمل .
- الإلتزام الشخصي و الفعلي بهذه القيم[4] .
- تبني الجدية لهذه القيم ، فالإلتزام هنا لا يكون في الظروف العادية و المستقرة فالجدية و الحرص على هذه القيم يكون حتى عندما تسوء الأمور[5] .
- التعبير و النقل الفاعل للقيم الجديدة[6] .
- التنسيق بين التنظيم و بين القيم: تتغير حاجات الموظفين و العملاء كل يوم ، لذا يجب على الشركة أن تراجع تعريف قيمها دوريا بناء على تغيير هذه الرغبات و الحاجات ، و كلما وجدت ثغرة بين المتوقع و الأداء وجب تغيير التعريف .

---

(1) فريدريك هارمون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4 – 5

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 203

(3) المرجع نفسه ، ص 206

(4) المرجع نفسه ، ص 209 – 210

(5) المرجع نفسه ، ص 211

(6) المرجع نفسه ، ص 214

- تقدير و مكافأة الأداء القيمي[1] .

إن هذه القيم المعاد هندرتها تستخدم لتوجه سلوك الأفراد نحو الهدف المرغوب[2] فعند معرفة درجة إمكانيات إكتساب الأفراد لهذه القيم و إدراكها لابد من دراسة و معرفة شخصية كل فرد داخل المنظمة و معرفة مختلف أنماط شخصيتهم سواء كانت دينية إجتماعية...إلخ[3] ، و لابد من إتفاق قيم المنظمة مع قيم الأفراد لضمان تحقيق الأهداف[4] فتوحيد قيم المنظمة مع قيم الفرد يؤدي إلى إرساء ثقافة موجهة للتميز فالمنظمة تقوم بإختيار الأفراد الذين يشاركنها نفس القيم ، فالمشكلة التي تقع فيها المنظمات هي أن لكل إنسان قيمه الخاصة به و من الطبيعي أن يقوم العامل بإختيار المنظمة التي تتفق في قيمها التنظيمية مع القيم الشخصية له ، و هنا يكون أمام العامل خيارين:

أولا – إما العمل وفق قيم المنظمة حتى و لو لم تكن متوافقة مع قيمه الشخصية ، و في هذه الحالة يكون أداء العامل أقل و ليس بالشكل المتميز و المبتكر الذي ترغب فيه المنظمات .

ثانيا – إما أن يكون هو نفسه معوقا للأداء و مصدر لكثير من المشكلات[5] .

3)– مبادئ و وسائل التغلب على مقاومة التغيير المصاحب للهندرة:

إن الإتيان بأفكار تشكل نقله هائلة في الأداء و الإتيان بنموذج جذري مبتكر لعملية جديدة ليس هو الأصعب ، بل الأصعب هو كيفية المرور في التغيير أي جعل العاملين يتخلون عن طرقهم القديمة و يستبدلونها بأخرى جديدة ، فالتغيير في ظل الهندرة لا يقتصر على تغيير أساليب العمل و تغيير المهارات ، بل أيضا الطرق التي يتبعنها في التفكير و التصرف و تغيير إتجاهاتهم حتى تتناسب مع العملية الجديدة ، فهذه الأخيرة تتطلب أناسا جدد[6] ، فالتحول من القديم إلى الجديد و ضخامة التغيير الناتج عن الهندرة ليس عجبا أن

---

(1) فريدريك هارمون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

(2) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 204

(3) ناصر دادي عدون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 117

(4) أمل مصطفى عصفور ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 108

(5) المرجع نفسه ، ص 111

(6) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 150 – 151

ينظر العاملون إلى مثل هذا النوع من التحول من بكثير من التخوف و القلق و أن يجدوا التجربة ذاتها مربكة و مشوشة[1] ، فالشركات التي تكافح بصعوبة لتنفيذ الهندرة فإن الصعوبة الأولى التي تواجهها تأتي من مواكبة ردود أفعال العاملين في المنظمة لضخامة التغيير الناتج عن تطبيق مدخل الهندرة ، و من أمثلة مقاومة للتغيير الناتج عن الهندرة ما يلي:

أولا- شعر أحد المديرين التنفيذيين الكبار و المسؤول عن وحدة فرعية رئيسية في إحدى شركات التأمين بالولايات المتحدة الأمريكية بالقلق من أن عملية الهندرة تعبر حدود الوحدات الفرعية في المنظمة و ستضعف من سلطته و إستقلاليته ، فما كان منه إلا أن عمد إلى تخريب المشروع من الداخل من خلال عدائه السلبي ، فقد كان يعد بتقديم العاملين و الموارد لجهد الإعادة (الهندرة) دون تنفيذه لهذه الوعود متحججا بالضغوط التي تواجهه أو الحالات الغير متوقعة و ما شابهها من الأعذار ، كما أنه نجح في نسيان إشراك العاملين لديه بمعلومات حيوية حول المشروع في الوقت الذي كان فيه مستثمرا في التشبث بالولاء للمشروع.

ثانيا – وقعت شائعات بعدة فترة وجيزة من الإعلان عن برنامج الهندرة في إحدى الشركات للخدمات المالية بالولايات المتحدة الأمريكية ، و مفاد هذه الشائعات هو أن الهندرة مرادف لمصطلح تصغير حجم المنظمة و سيتم تسريح أعداد هائلة من العمال ، مما أدى إلى رفض العمال بهذه المنظمة تطبيق منهج الهندرة .

ثالثا – لم يرضى أحد المديرين في إحدى شركات التصنيع بالولايات المتحدة الأمريكية لمشاركته السلطة و عملية صنع القرار مع العاملين لديه ، مما أدى به إلى الإستقالة و تأسيس شركة منافسة للمنظمة التي كان يعمل فيها .

رابعا – تم تعيين مصمم عملية قديمة في إحدى الشركات للخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية في فريق مراجعة و تم تكليفه بتصميم العملية الجديدة ، فما كان منه إلا إعاقة تقييم التصميم الجديد لأربعة أشهر من خلال التركيز على التفصيلات الغير مهمة أو الإدعاء بأن العملية القديمة حولت العديد من السمات المقترحة للعملية الجديدة (و هذا

---

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 152

خلاف الواقع) ، و كان يقول بأن التصميم الجديد مبني على إفتراضات خاطئة (و هذا لم يكن صحيحا أيضا) ، و من الواضح بأن تعلقه العاطفي بالعملية القديمة حوله إلى عدو لدود للعملية الجديدة[1] .

1.3. مبادئ التعامل مع مقاومة التغيير في ظل الهندرة: إن إتباع مجموعة بسيطة من المبادئ للتعامل مع مقاومة التغيير سوف يضمن سلامة جهد الهندرة ، و من بين أهم هذه المبادئ مايلي:

- التسليم بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي و حتمي .
- الإدراك بأن هذه المقاومة لا تسفر دائما عن وجهها و أنها تكون خفية في بعض الأحيان.
- الإدراك بأن مقاومة التغيير لا تظهر فقط بين الأفراد الذين سيخسرون بسبب الهندرة بل أن النفس البشرية أكثر تعقيدا إلى حد بعيد من ذلك ، و بإمكان حتى الفائزين الظاهرين أن يتحولوا إلى أعداء لدودين للهندرة .
- التعامل مع إهتمامات العاملين لا مع حججهم حول الأساليب الجديدة للعمل .
- لا مجال للتعامل مع المقاومة من زاوية واحدة ، فعلى القائد التأمل في الأسباب المحددة التي تجعل الأفراد يقاومون و الطرق التي يتبعنها لإظهار هذه المقاومة قبل أن يقرر بدقة الكيفية التي سيتعامل بها[2] .

2.3.الوسائل الرئيسية لمجابهة المقاومة: هناك خمسة أساليب تستخدم للتعامل مع مقاومة التغيير و التي تتمثل في:

1.2.3.الحوافز: تتمثل هذه الحوافز في الإغراءات ما كان منها سلبيا أو إيجابيا و التي تجعل الناس يتصرفون وفق متطلبات الهندرة ، و يعد التوظيف المستمر حافزا قويا أيضا و هناك أشكالا أخرى من الدوافع و التي تشمل المكافأة النفسية التي تأتي من الجهد الناجح للعاملين و منحهم فرصا وظيفية أفضل و توفير الفرصة لهم للعمل في مناصب تمنحهم قدر أكبر من الرضا ، و يمكن إستخدام التهديد من الفصل من العمل فقط مع العاملين الذين

---

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 103 – 104

(2) المرجع نفسه ، ص 164

يمكن الإستغناء عنهم ، فالحوافز تستخدم مع الناس الذين يكونوا دافعهم للمقاومة مرتبطا بإدراكهم لخسارة ملموسة ، و إذا ما فقد أحدهم سلطة أو دخلا فتستخدم الحوافز لتعويضه .

2.2.3.المعلومات: تعني المعلومات إمداد العاملين بالتفصيلات عما يحدث ، فالمعرفة تقلل الشك ، فالعاملون يقومون بالمقاومة بسبب الجهل لأنهم غير واثقين تماما عما يحدث من حولهم و يفترضون الأسوأ ، فتقليل الإرباك و الريبة أمر جيد ، فالقلق هو من أصعب الأمور الذي يمكن التعامل معه لأنه عديم الشكل و يفتقر إلى الوضوح ، و عندما يكون الأفراد واضحين حول ما يقع من حولهم فإنه يصبح من السهل التعامل معه حتى و لو كانوا من المعارضين.

3.2.3.التدخل: يعني التعامل مع الأفراد كل على حدى لتوفير المساندة و الطمأنينة حتى يستطيعوا التغلب على ضيقهم و خوفهم من الموقف الجديد ، كما يعمل هذا الأسلوب على تقديم النصح للعاملين و شد أزرهم في المواقف الجديدة و الصعبة ، و يعتبر هذا الأسلوب من أشكال العلاج النفسي في عالم الأعمال ، حيث يهدف إلى التعامل مع كل شخص ليقبل بمشروع الهندرة ، و العمل بهذا الأسلوب يستغرق الكثير من الوقت و الجهد و ينبغي أن يخصص لأولئك الأشخاص الذين يحتاجونه أكثر من غيرهم .

4.2.3.التلقين: يعني إقناع العاملين بأن التغيير الذي تأتي به الهندرة هو أمر حتمي قطعيا و لا يعد خيارا بل ضرورة ملحة ، و يجب إعطاء رسالة واضحة و بصوت عالي مفادها أنه لا غير إلا الهندرة ، فعندما يرى الأفراد بأن الغرض من الهندرة ضروري تنفيذه فإنه من الصعب عليهم رفضها .

5.2.3.الإشراك: يعني ضم الأفراد في صفوف جهود الهندرة حتى يكون بمقدورهم توجيه النقد إلى هذا الجهد من داخله بدلا من خارجه ، و توفر المشاركة توجيه مشاعر الأفراد نحو تحسين تصميم العملية بدلا من إنتقادها(1) ، كما أن المشاركة الفعالة تمكن الإدارة من(2):

- ❖ التعرف على نواحي الرفض أو المقاومة من جانب العاملين .
- ❖ تحديد الأسباب (الفنية ، النفسية ، الإجتماعية...إلخ) لهذه المقاومة .
- ❖ مناقشة سبل التغلب على هذه المقاومة .

---

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 165 – 169

(2) محمد عبده حافظ ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 40

❖ إشراك العاملين في التخطيط للتغيير .

❖ إسناد أدوار محددة عند التنفيذ للأشخاص المعنيين .

❖ بحث السبل العلمية لتنفيذ التغيير المطلوب .

4) – الإتصال كإستراتيجية لنشر التغيير في ظل الهندرة:

يلعب الإتصال دور مهما و حيويا و أساسيا عند تطبيق مدخل الهندرة ، فنجاح هذا الأخير يتوقف على مدى فعالية عملية الإتصال مع الأفراد العاملين .

1.4.مفهوم الإتصال: هو عبارة عن تفاعل أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين ، و يعني أيضا تبادل رسائل بين طرفين مختلفين بإستخدام وسائل و قنوات للتوصيل ، و يعرف أيضا بأنه تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر بحيث يهدف كل واحد منهما السيطرة على سلوك الأخر[(1)] .

2.4.أهمية الإتصال: الإتصال وسيلة و ليس غاية في حد ذاته لما لها من له من بالغ الأهمية في نجاح المنظمات ، فبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الأفراد مستحيلا و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم ، ففي حالة وجود إتصال فعال سيؤدي إلى تحسين أداء الفرد في المنظمة و حصوله على رضا أكبر في العمل ، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر ، كما أنه يتفهم أدوار الأخرين مما يشجع على التعاون و التنسيق ، كما تعتبر الإتصالات وسيلة في إدارة أنشطة المنظمة و تحقيق أهدافها على إعتبار أن الإتصالات تساعد على القيام بمايلي:

1.2.4.تحديد الأهداف الواجب تنفيذها: بحيث تكون عملية الإتصال أحد الوسائل و العمليات التنظيمية المساهمة في بلورة و إيضاح الأهداف التي يمكن تحقيقها ، فبفضل هذه العملية يتم حصر جميع المهام و العمليات فيما بينها قصد تحقيق أهداف المنظمة .

---

(1) نوري منير ، بارك نعيمة ، بوزيان الرحماني هاجر ، **الإتصالات الإدارية و أهميتها في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية – التوصيات و المتطلبات** (2015/08/21 : 15.44):

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D9%88%D8%B1%D9%8A-%D9%85%D9%86%D9%8A%D8%B1.pdf

2.2.4.توجيه الأفراد و توجيههم: يهتم الإتصال بالأفراد العاملين من حيث التوجيه و الإرشاد و الإشراف قصد خدمة أهداف المؤسسة ، و هذا ما يتضح أكثر في خاصية التأثير و التفاعل اللتين تتضمنها عملية الإتصال التنظيمي .

3.2.4.التعريف بالمشاكل و تحديد سبل علاجها: تحدد الطبيعة التفاعلية لعملية الإتصال عملية خصبة لتحديد المشكلات الحاصلة في التنظيم و وضع حلول مشتركة لها ، فعملية الإتصال في جانب من جوانبها تلعب دور الكاشف للإختلالات و النقائص الموجودة بالمنظمة .

4.2.4.تحديد معايير و مؤشرات الأداء: إن الإتصال يهتم بتحسين قدرات الأفراد العاملين فبفضل هذه العملية يمكن للمنظمة أن تحدد و تضع جملة من المعايير المحدد لمتطلبات الأداء الجيد ، و هذا يكون في إطار الدور الرقابي الذي تمارسه عملية الإتصال .

5.2.4.تحفيز الأفراد: يسعى الإتصال إلى تحفيز الأفراد من خلال الإهتمام بإنشغالاتهم التي تبرز ضمن عملية الإتصال المحققة لدرجة من التفاعل و تبادل المعلومات ، مما يجعل من الإتصال أداة يمكن من خلالها التعامل مع مشاكل التنظيم خاصة فيما يتعلق بالجانب البشري ، لذلك تعتبر الإتصالات بمثابة حياة أي تنظيم ، فبدون إتصال يشعر الأفراد بأنهم وحيدون لأن الإتصال يساعد الأفراد على التماسك يبعضهم البعض في وحدة متكاملة(1) .

3.4.أهداف الإتصال: إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على العمليات و النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المنظمة ، كما يعمل الإتصال على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ، و من أجل تطوير و تحسين الموافق و الإتجاهات للأفراد ، و بشكل يكفل التنسيق و الإنجاز و الرضا عن الأعمال ، و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الإجتماعية للعاملين ، بالإضافة إلى أن الإتصال يسهل إنسياب هذه المعلومات ، كما تتمثل أيضا الأهداف المتعلقة بالإتصال في:

---

(1) زين الدين خرشي ، **دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بشركة إتصالات الجزائر – المديرية الإقليمية سطيف** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع و الديموغرافيا ، جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية ، 2010/2009 ص 41

- الأخبار و الإعلام .
- الإعداد لتقبل التغيير .
- توضيح و تصحيح المعلومات و الأداء[1] .

4.4.مبادئ عملية الإتصال في ظل الهندرة: تعتبر هذه المبادئ مفاتيح الإتصال الناجح و أفضل الممارسات في ظل منهج الهندرة و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1.4.4.تقسيم الجمهور إلى أجزاء: يتم ذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى مجموعات محددة من الجمهور يكون لكل منهم رد فعل مختلف و فريد للهندرة ، فمثلا هناك مدير تنفيذي أو مسئول سيفقد عمله سيتعامل مع الهندرة بشكل مختلف تماما عن مندوب المبيعات الذي ينبغي له الحصول على دخل أكبر من عملائه الذين يكونوا أكثر رضا بسبب الهندرة فعلى رسائل الهندرة أن تصمم وفق الخصائص و المتطلبات المحددة لكل جمهور مع التأكيد على الجانب الشخصي لكل منهم و عند تصميم خطة الإتصال بالنسبة لكل جزء من أجزاء الجمهور المقسم يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ من يقع ضمن هذا الجزء من الجمهور؟
- ❖ كيف سيتأثر هذا الجزء من الجمهور بالهندرة ؟
- ❖ ما نوع رد فعلهم إزاء الهندرة ؟
- ❖ ما نوع السلوك الذي سنحتاجه منهم ؟
- ❖ ما نوع الرسائل التي يحتاجونه إلى سماعها لتحفيز هذا النوع من السلوك ؟
- ❖ متى يرغبون بسماع هذه الرسائل ؟
- ❖ ما نوع وسيلة الإتصال التي ينبغي إستخدمها لكل رسالة ؟
- ❖ من ينبغي تكليفه بإيصال الرسائل اليهم ؟

2.4.4.إستخدام القنوات المتعددة في الإتصال: يستخدم المروجون عدة وسائل للإتصال مثل المواد المطبوعة ، التلفاز ، المذياع لذلك يتوجب على المسئولين عن الهندرة فعل ذلك فليس كاف نشر مقالة في مجلة أو الطلب من المدير التنفيذي الأعلى إلقاء كلمة ، فوسائل الإعلام المختلفة تصل إلى ناس مختلفين و تؤثر فيهم بأشكال مختلفة ، فعلى المسئولين عن

---

(1) نوري منير ، بارك نعيمة ، بوزيان الرحماني هاجر ، **الإتصالات الإدارية و أهميتها في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية – التوصيات و المتطلبات** (2015/08/21 : 15.44) ، **نفس المرجع السابق الذكر**

الهندرة تطبيق أكبر عدد من أليات الإتصال التي هي في متناولهم مثل تقديم العروض الدعائية ، كتابة المقالات إستخدام الأشرطة المرئية ، فهذا التنوع له وزنه و إعتباره إضافة إلى الأصالة ، فبعض المنظمات تستخدم الرسوم الهزلية ، النشرات الدورية إجتماعات الفرق و حلقات الدراسة و جلسات المحاكاة في توصي رسالتها إلى الأفراد العاملين بها ، فعلى أية منظمة إستخدام الوسيلة التي تراها مناسبة لتوصيل رسالة الهندرة إلى عقول الأفراد[1] .

3.4.4.إستخدام الأصوات المتعددة: ليس شرط أن يقوم المدير التنفيذي الأول وحده بشرح منهج الهندرة ، فالرسالة يجب أن تحملها أصوات أخرى ، فيمكن أن تكون أصوات مديري الوحدات و هم يتكلمون إلى أفراد وحداتهم أو من أعضاء فريق الهندرة أثناء زيارته لرفقائهم لإطلاعهم على أخر المستجدات و لا يقتصر الأمر في هذا الصدد على إستخدام سلسلة من الميكروفونات المختلفة للتعبير عن نفس الرسالة ، بل تتعداه إلى قيام كل فرد بتوصيف منهج الهندرة من وجهة نظر مختلفة و ذلك بغرض إغناء ما يمكن أن يقال علاوة على توسيع مدى كيفية التعبير عنه[2] .

4.4.4.وضوح الإتصال: يجب على محتوى الرسالة أن يكون واضحا و محددا و قابلا للفهم فالهندرة أربعة خصال و التي تتمثل في الغرض ، العملية ، التقدم و المشكلات ، و ينبغي على هذه العناصر أن تشكل جوهر رسالة الهندرة و التي يجب أن تكون مصاغة بكلمات بسيطة تصل إلى جميع العاملين في المنظمة ، و بعد تحديد الغرض من الهندرة للأفراد يتم الشرح المفصل للطريقة التي ستتبعها المنظمة في هندرة عمليتها حتى تصبح خطة المشروع مفتوحة للجميع و تتم مشاركة جميع العاملين فيها ، كما يتم إعلام الأفراد عن مدى تقدم خطة الهندرة ، و يتم أيضا إخبار العاملين عن مشاكل تطبيق منهج الهندرة فالإعتراف بالهفوات و الأخطاء يزيد من المصداقية ، لذا ينبغي على المنظمات التي تطبق الهندرة الإعتراف بالأخطاء و الإخفاقات و إستخلاص الدروس منها ، لأن الإعتراف بالأخطاء سيجعل العاملين يثقون بشكل أكبر مستقبلا[3] .

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 183 – 184

(2) المرجع نفسه ، ص 185

(3) المرجع نفسه ، ص 186

5.4.4.الإتصال ثم الإتصال ثم الإتصال (التكرار في الإتصال): يميل بعض المديرين إلى الإفتراض بأن كل ما يقولونه سيفهمه الأفراد العاملون لذا فالشيء المهم في عملية الإتصال هو التعزيز بطرق عدة و من خلال قنوات مختلفة و بواسطة أناس عديدين ، فالتكرار مهم و له شأن كبير و هو كفيل بإحراز النجاح[1] .

6.4.4.الأمانة هي السياسة الوحيدة: إن الكذب عن الهندرة لا يخرج عن دائرة الأخلاق الحميدة ، لذا فإن على المسئول عن الهندرة خلق نظام جديد للإتصال الداخلي من خلال الإصرار على الأمانة ، فإذا تم إقتراف أي خطأ فيجب الإعتراف ، و إذا ما تم جهل أي شيء فيجب الإقرار ، فالأمانة هي أساس المصداقية .

7.4.4.إستخدام العواطف لا المنطق وحده: يتوجب على عملية الإتصال الخاصة بالهندرة إستخدام العواطف ، فعلى قائد الهندرة أن يخاطب الأفراد بعاطفة جياشة مثل أسلوب الوعظ الديني ، و ينبغي أن يكون هناك تنوع في نسق العواطف التي تدفع جهد الهندرة ، فالدعابة و خفة الروح يمكن أن تساهم في ذلك خاصة إذا كانت تتعارض مع الأسلوب التقليدي للمنظمة في الإتصال[2] .

8.4.4.يجب أن يكون الإتصال ملموسا: إن مجرد الكلمات غالبا ما تكون غير كافية لذا فإنه يجب على فريق الهندرة إيجاد أساليب تجريبية لإيصال القضايا المهمة إلى الأفراد ، و مثال ذلك ما قامت به شركة تكساس إنسترومنتس بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث قام فريق الهندرة بإستخدام وسيلة إتصال إسمها لوحة الألعاب و التي هي عبارة عن صحيفة ورقية ذات طيات تمثل جميع الأنشطة المتداخلة للوظائف المتعلقة بإنجاز الطلبات ، و تعمل هذه الصحيفة على جعل الأفراد يشعرون بالفترة الزمنية التي تستغرقها العملية و التعقيدات المصاحبة لها ، و يجربون النظر إليها من منظور العميل علاوة على أنها تساعدهم في إدراك مقدار التغيير المطلوب لتحقيق أهداف عملية إنجاز الطلبات[3] .

9.4.4.إصغاء ثم إصغاء ثم إصغاء: على القائمين بعملية الهندرة الإصغاء إلى العاملين الذين سيتأثرون بتطبيق مدخل الهندرة ، لذا لابد من وجود ألية للمعلومات المستعادة و التي

---

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 189

(2) المرجع نفسه ، ص 190

(3) المرجع نفسه ، ص 191 – 192

يمكن من خلالها تحديد فاعلية برنامج الإتصال و معرفة مدى وصول الرسالة إلى المستهدفين بها من عدمه و مقدار فهم الناس لجهود الهندرة و درجة إستعدادهم لقبول تطبيقها ، كما يعمل القائد على إعطاء الأفراد العاملين فرصة للتعبير عن أرائهم و مشاعرهم و بالتالي يشعر الأفراد بأنهم يسمع لهم و أن لهم صوتا و يرون أنفسهم كمشاركين و ليس كضحايا مما يدفعهم إلى التصرف بشكل إيجابي ، و هناك العديد من الطرق و التي تجعل الإتصال في ظل الهندرة حوارا مثل إستمارات الإقتراحات ، الإستبيانات ، المقابلات الشخصية ، مقابلات الميكروفون المفتوح و غيرها ، و الحاجة الملحة هنا هو إستخدام هذه الأساليب بشكل واسع و متكرر يتسم بالجودة و الحكمة[1] .

5) – هندرة القيادة كإستراتيجية لنجاح الهندرة:

تعتبر القيادة عنصر هام لنجاح جهود الهندرة و تحديد مدى التغيير و ضرورته يتطلب الإلتزام المباشر من جانب المدير العام و الإدارة العامة ، و قد برر ذلك مايكل هامر في مقابلة مع مجلة **Planning Review** و قد طرح عليه سؤال عن العمل الحاسم في نجاح الهندرة فأجاب **القيادة** ثم **القيادة...**[2] ، فالقائد هنا يجب أن يجمع بين صفة القائد و صفة المدير ، فعندما يتصف بصفة القائد فهو يقود الأفراد (الناس) و عندما يتصف بصفة المدير فهو يدير الأشياء[3] ، و بالتالي تشكل القيادة دور أساسي في تحقيق أهداف الهندرة بفعالية لأن هذه الأخيرة تتبنى فلسفة إنسانية قائمة على التعاون و العمل الجماعي و المشاركة في صنع و إتخاذ القرارات و وضع السياسات و الإجراءات[4] .

1.5.مفهوم القيادة: تعني القيادة السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجه الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، فلفظ القيادة يمثل علاقة متبادلة بين شخصين يؤذيان دورين متباينين ، الأول يتولى القيام به عن طريق

---

(1) مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 193 – 194

(2) مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 7

(3) بيتر دركر ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4

(4) معين أمين السيد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 270

إصدار الأوامر و هذا هو القائد و الثاني ينفذون الأوامر و ينجزون العمل و هم الأفراد أو الأتباع[1] .

كما تعرف أيضا بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني [2] ، أو تعني أيضا فن التأثير على الأفراد لتوجيه جهودهم نحو هدف معين[3] .

من خلال هذه التعاريف يلاحظ مدى تركيزها على عنصرين هما القائد و الأتباع فالقائد يقوم بعمل أو جهد و الذي يتم من خلاله التأثير على الأفراد و يجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف معين و بالتالي فوجود القيادة يعني وجود فريق ، و القيادة مهمة لمنهج الهندرة حيث يقوم القائد بالتأثير على الأفراد و توجيههم لتحقيق أهداف الهندرة و التي تتمثل في خدمة العملاء من خلال الجودة ، السرعة و الخدمة .

2.5.تأثير القائد على الأفراد لتحقيق أهداف الهندرة: هناك أدوات و وسائل يستعملها القائد للتأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الهندرة و التي تتمثل في[4]:

1.2.5.مصدر السلطة الرسمية: هي من أهم الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه و ذلك عن طريق السلطة الممنوحة له بحكم عمله و المركز الذي يشغله في المنظمة ، و هذه السلطة يطلق عليها السلطة القانونية حيث تعطي للقائد الحق في التأثير على الأخرين و التحكم في سلوكهم و توجيههم و تقيم أدائهم .

2.2.5.الخبرة: يستمد القائد قدرته في التأثير على الأفراد و سلوكهم من خلال المعلومات و الخبرة و المهارة التي يمتلكها .

---

(1) شهرزاد محمد شهاب " **القيادة الإدارية و دورها في تأصير روابط العلاقات العامة** " دراسات تربوية ، العدد(11) جويلية(2010) ، ص 111

(2) أكبال أسيا ليدية ، **فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009 – 2010** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2012 ، ص 16

(3) الأخضر صياحي ، **نمط القيادة و علاقاته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية : دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 ، ص 22

(4) علاء محمد سيد قنديل ، **القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار** ، عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2010 ، ص 22 – 23

3.2.5.قوة الشخصية: حيث يستمد القائد قوته في التأثير على سلوك الأخرين من خلال المقومات الشخصية التي يتمتع بها و يكون مصدر التأثير نتيجة الإعجاب من التابعين له لشخصيته و التي تؤدي إلى التقدير و الولاء له .

4.2.5.التأثير النابغ من الإحترام: هي من الوسائل التي يستعملها القائد في تحقيق إذعان المرؤوسين و توجيهاته و تعتمد هذه الأداة على الإحترام الناشئ من عوامل منها المركز الإجتماعي ، كبر السن ، الخبرة ، النزاهة ، المهارة و غيرها من العوامل التي تميز القائد عن بقية الأفراد .

5.2.5.التأثير القائم على الضغط و القهر: يقصد به إعتماد القائد على وسائل و أدوات الضغط و العقاب ليحقق إذعان التابعين لتوجيهاته ، فخوف المرؤوسين من الأثار السلبية التي قد تصيبهم في حالة عدم الخضوع لتوجيهاته تدفعهم إلى التماثل لتوجيهاته و تزداد فعالية هذه الوسيلة كلما أثبتت المواقف جدية إستخدامها .

6.2.5.الإلتزام: حيث يكون القائد بالنسبة لأتباعه نموذجا يقتدى به فيظهر توافقا بين أقواله و أفعاله .

7.2.5.التودد: فيها يستخدم القائد أسلوب و طريقة الود في التعامل مع مرؤوسيه .

8.2.5.المزاح: هو أسلوب دعابة من القائد و التي تخفف حدة التوتر و الصراع في بيئة العمل .

3.5.صفات القائد في ظل الهندرة: إن النمط القيادي المناسب لإستراتيجية الهندرة هو نمط القيادة التحويلي ، فهذا الأخير لديه رؤية واضحة عن المستقبل و أهدافه واضحة و محددة بحيث يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل و تحديد أهداف واضحة و واقعية للمؤسسة و يسعى إلى إحداث التغيير و التطوير و التنمية الإدارية بإستمرار و يتبنى أنظمة و أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف و التأقلم مع التطورات و التغيرات العالمية المعاصرة ، و يهتم بالعمل الجماعي المنظم و بناء فريق العمل ، كما يعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على الحوار و التفاهم و المشاركة[1] .

---

(1) إياد حماد "**أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق**" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، العدد(4) ، المجلد(27) ، 2011 ، ص 386

إن القيادة عنصر أساسي عند تنفيذ إستراتجية الهندرة و التأثير على الأفراد لإنجاح عملية التغيير ، فإنه أيضا من الضروري إعادة صياغة القيادة نفسها لكي تتناسب مع الواقع الجديد ، حيث كانت القيادة المسيطرة في الماضي صورة من البيروقراطية التي كانت تصلح لظروف عمل محسوبة و مستقرة و اليوم تعيش في عالم متغير تلعب فيه التكنولوجيا دور مهم في تغيير أساليب التفكير و العمل ، فالهندرة تفرض قيادة تستطيع أن تخلق بيئة إجتماعية تركز على الرأس المال الفكري و تقود عمليات الإبتكار و توظف الخبرات الإنسانية بأساليب مغايرة تماما لأساليب القيادة البيروقراطية(1) ، و يتصف القائد الجديد بالصفات التالية:

1.3.5.القائد له صفة الطبيب: حيث يقوم بالتشخيص و تحليل المشكلات ثم يقوم بتقديم الحلول لها و يحدد الأهداف و يفاضل بين البدائل و يختار أفضل الحلول .

2.3.5.القائد المطور: حيث أن القائد لا يكتفي بوصف العلاج و إستخدام الأدوات و الأجهزة المتاحة ، بل يعتمد على البحث و التطوير و تقديم أفكار و أشياء مبتكرة .

3.3.5.القائد الخفي: عندما يتم تمكين العاملين و تفويضهم الصلاحيات ، يتولى القائد تقييم النتائج و المراقبة عن بعد ، يتدخل إلا في الأوقات الحرجة عندما يعجز العاملون عن إعادة الأمور إلى نصابها أو عن مواصلة التطوير(2) .

4.3.5.قائد يحب التحدي : حيث تتطلب الهندرة تبني القيادة مبدأ " حب التجديد و التغيير و الخوف منه في أن واحد " فحب التجديد لوحده لا يفي بالغرض ، فالخوف قوة تجعل القادة حذرين و مندفعين بعقلانية ، مما يجعلهم أكثر فاعلية في إدخال التغيرات الجذرية التي تتطلبها الهندرة ، و هنا يستوجب من القادة الإقتناع بعدم الخوف من الفشل لأن سيطرة هذا

---

(1) وارين بينيس ، وربرت تاونسند " **إعادة إختراع القيادة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(10) ، ماي(1996) ، ص 2

(2) المرجع نفسه ، ص 8

الخوف يجعلهم لا يحبون و لا يقدمون على إحداث التغيرات المطلوبة في العمل ، و بالتالي تتطلب الهندرة التحدي و التغيير حذرين منه لا يخافون من الفشل(1) .

5.3.5.قائد لا ينتظر: حيث يملؤه إحساس دائم بالإلحاح و أهمية السرعة في البدء و الإنجاز و لا ينتظر الأوامر لكي يبدأ أو يتوقف ، و كلما زاد إحساسه بأهمية العمل كلما زادت سرعة إنجازه كما يستغل الإنتصارات الصغيرة ليحفز الأفراد على الإنتصارات الكبيرة

6.3.5.قائد له مواقف: يجب للقائد أن تكون له مواقف ثابتة ، فلا يميل مع الريح إذا مالت

7.3.5.قائد شامخ: بمعنى يضع رأسه في السحاب و أقدامه في الأرض و يحدد إتجاه المستقبل و يبقى ملامسا للواقع .

8.3.5.قائد جامع: يوحد مواقف الأخرين و يؤلف بينهم ، فهو يجمع و لا يفرق ، يوحد و لا يشتت ، يربط و لا يفكك ، يصل و لا يقطع .

9.3.5.قائد حساس: بمعنى أن يكون طموحا من ناحية و دون أن يغطي طموحه على طموح الأخرين ، و أن يكون صبورا و هادئا دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بإلحاح العمل و قيمة الوقت ، و أن يكون حاضرا و متاحا لمساعدة العاملين(2) .

10.3.5.قائد متسامي: يتسامى القائد و يعتلي القمة و يدخل قلوب الناس ، فيكون قائد فعليا و روحيا ، و يتحول من رئيس إلى رمز ، فهو موجود و غير موجود ، موجود في كل مكان و في قلوب العاملين(3) .

كما تتطلب الهندرة قائد إستراتيجي يعمل على إتخاذ القرارات و صياغة إستراتيجية الهندرة و تنفيذها و متابعتها و يبرز دور القيادة الإستراتجية في إدارة التغيير الناتج عن الهندرة من خلال:

أولا – توفير الرؤية للتغيير و إقناع الآخرين بها: يدرك القائد الإستراتيجي أهمية الهندرة و الحاجة للتغيير فهو قادر على إقناع الأفراد و الجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير و ذلك من خلال شخصيته و قدراته التي يتمتع بها كما يكون القائد الإستراتيجي صاحب رؤية

---

(1) عمرو وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 173

(2) وارين بينيس ، وربرت تاونسند ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 3

(3) المرجع نفسه ، ص 8

واضحة و طموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة و المرغوب فيها للمنظمة و يشجع العاملين في المنظمة بكل الطرق و الوسائل لتبني هذه الرؤية و الإلتزام بها[(1)] .

ثانيا – توفير الإلتزام و القناعة : يتوقف نجاح التغيير الناتج عن الهندرة على مدى إلتزام و قناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني التغيير من أجل تحسين وضع المنظمة ، و هذه القناعة لابد أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية و إيصالها لجميع العاملين في المنظمة و الحصول على ولاء و إلتزام العاملين لتنفيذ عملية التغيير ، كما أن للقيادة دور أساسي و مهم يتمثل في مساعدة الأفراد المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة و ظروف التغيير الناتج عن إستخدام منهج الهندرة كما يتحتم على القيادة في نفس الوقت التأكد بأن التغيير يسير حسب الخطة المتبعة .

ثالثا – التحفيز و الإلهام : يعمل القائد الفعال على تحفيز و الهام التابعيين لإنجاز العمل فعند قيادة عملية الهندرة يجب أن يكون القائد ذو مصداقية ، هذه الأخيرة تأتي من الشعور بأمانة و كفاءة القائد و من قدرته على الإلهام ، و ينشأ التحفيز و الإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة بإحتياجات الأفراد و قيمهم و إهتماماتهم ، فعملية الهندرة تعتم بعملية التحفيز و ذلك من أجل التغلب على مقاومة التغيير و تسريع عمليات الإبتكار و التجديد فالحوافز في ظل الهندرة تستند إلى النتائج ، فالمنظمة هنا تدفع رواتب شهرية أقل و مكافآت إنتاج أكثر[(2)] .

رابعا – الإتصال الفعال مع جميع الاطراف : يعتبر الإتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ الهندرة ، حيث تحتاج المنظمة التي تطبق الهندرة لعملية الإتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فلا يمكن تجاهل دور القيادة في الإتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لمنهج الهندرة في مختلف المستويات الإدارية ، و بالتالي فإن الفشل في تبني إستراتيجية فعالة للإتصال يقلل الفرصة في تسهيل فهم الأفراد لمنهج الهندرة و من تم يضعف الفرصة لتقبل التغيير الناتج عنها[(3)] .

---

(1) إياد حماد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 393

(2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 201

(3) سعد مرزوق العتيبي ، راشد محمد الحمالي "**إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام – عوامل النجاح الحاسمة**" المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، 26 – 28 ربيع الأول 1425 الموافق 15 – 17 ماي 2004 ، ص 10

II – الموارد البشرية كشريك إستراتيجي للهندرة .

عند تطبيق منهج الهندرة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم و مساندة نظم تنمية الموارد البشرية ، فالتطبيق الناجح لمنهج الهندرة يفرض وضع إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية[1] ، فتسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي يجعلها قادرة على التعامل مع الوضع الجديد الناتج عن الهندرة ، و تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل[2] .

1)– مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهميتها كشريك:

لم يعد دور إدارة الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإداري فحسب مع التركيز على الإهتمامات قصيرة الأجل و إنما تعدى ذلك إلى الجانب الإستراتيجي و خاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات ، و منه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة و على تدعيم إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية و بالتالي فهي مجموع الإستراتجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية[3] .

كما تعرف أيضا بأنها رسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل و كل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله و ذلك بواسطة ممارسات جديدة و معاصرة تتماشى مع إستراتجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية و شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم[4] .

---

(1) حسين يرقي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 117

(2) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 208

(3) علال تبرورت ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 60

(4) نور الدين مدوري ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 41

كما تعرف بأنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمنظمة(1) .

من خلال هذه التعاريف يلاحظ أنها تتفق على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين في كافة المستويات التنظيمية ، و بالتالي يصعب تبني أي منهما كمفهوم شامل و ذلك من خلال التركيز لكل منهما على زوايا معينة مثل : الأهداف الإستراتيجية العامة للتغيير و مواجهة التغيرات التكنولوجية ، شدة المنافسة ، تحسين مستوى الأداء...إلخ .

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأنها تبين أهمية الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية و الذي يتمثل في(2):

- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة .
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات .
- الإهتمام بقضايا التغيير .
- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، غير أنه في السنوات الأخيرة لم يعد ينظر إلى العنصر البشري كأجير يتكيف مع الوضع الجديد بل أصبح ينظر إليه كشريك إستراتيجي يساهم مساهمة فعالة في برامج الهندرة .

إن مؤسسات اليوم التي تتبنى مشاريع التغيير الإستراتيجي مثل الهندرة لا تعمل على مجرد تكيف الموارد البشرية مع هذا المشروع و متطلباته و التغيرات الناتجة عنه بل أصبح ينظر إليه على أنه شريك إستراتيجي و بذلك تزداد أهمية و دور العنصر البشري لتنفيذ مشروع الهندرة ، حيث أصبحت كلمة الشريك معروفة غي عالم الأعمال حيث يلعب قادة الموارد البشرية العديد من الأدوار أحدهما هو دور الشريك الإستراتيجي حيث يعمل على تحويل الإستراتيجية إلى حقيقة فعلية(3) ، و لكي تكون إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا

---

(1) محمد سمير أحمد ، **الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2009 ، ص 24

(2) المرجع نفسه ، ص 30

(3) عبد الرحمان توفيق ، **تنمية الموارد البشرية : الأدوار الجديدة** ، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك) 2010 ، ص 74

فإنه ينبغي إشراك مديري الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية جنبا إلى جنب مع غيرهم من كبار المديرين و توفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف الموارد البشرية و الإستراتيجيات و الممارسات مع أهداف المنظمات و تنفيذ إستراتيجيات العمل ، هذه المشاركة تشمل عضوية مديري الموارد البشرية في الادارات العليا للمنظمة و هذا من شأنه إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتمثيل إهتماماتها و متابعة إستراتجية العمل من بداية صنع القرار [(1)] .

كما يحتاج مدراء الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات لكي يصبحوا شركاء حقيقيون في الإستراتيجية و التي تتمثل فيما يلي[(2)] :

أولا – القدرة على فهم النشاط: تتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة و منتجتها و أسواقها ، بالإضافة إلى الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة و تساعد هذه المعرفة في إتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للهندرة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة .

ثانيا – المعرفة المهنية و الفنية: يجب على مسئول الموارد البشرية أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل : إختيار العاملين التدريب و التنمية ، أنظمة المكافآت ، تقييم الأداء...إلخ ، هذه البرامج قد تكون مصدرا لخلق قيمة إضافية للمنظمة و هو ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الاساليب و البرامج الجديدة و إستخدامها فيما يفيد المنظمة .

ثالثا – إدارة عمليات التغيير الناتجة عن الهندرة: تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات ، تطبيق إستراتيجية التغيير ، تقييم النتائج ، فالتغيرات الناتجة عن تطبيق منهج الهندرة قد يترتب عنه نشوء الصراع و الغموض في الأدوار و المهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة ، و من هنا فإن مسئول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية و المهارة لمراقبة التغيير و متابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح .

---

(1) زياد مفيد القاضي ، **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2012 ، ص 22

(2) جمال الدين محمد المرسي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 126 – 129

رابعا – القدرات التكاملية: يجب على مسئول الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين القدرات التي سبق ذكرها من أجل زيادة قيمة للمنظمة و يتطلب ذلك توافر النظرة و الشمولية.

إن تطبيق مشروع الهندرة في المنظمات غير من دور إدارة الموارد البشرية التقليدي و الإجرائي إلى الدور الإستراتيجي و يبرز هذا التحول من خلال تبيان أوجه الإختلاف و التي يحاول الباحث ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) : أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية و الدور الإستراتيجي في ظل منهج الهندرة.

المجالات	الدور التقليدي	الدور الإجرائي
المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل البعيد
مجال التركيز	العمليات التنفيذية و حفظ السجلات و دعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة
التنسيق و التكامل	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى - التكامل و التنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	- التكامل و التنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل : الإنتاج و التمويل و التسويق ...إلخ - تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
الأنشطة محل الإهتمام	- الإهتمام بالمكافآت و برامج التعويض للعاملين - إستقطاب و إختيار الأفراد في ظل الظروف الراهنة - إعداد و تنفيذ البرامج التدريبية عند الحاجة - تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط	- الإهتمام بتقييم و إتجاهات و قضايا الموارد البشرية - الإنشغال بعملية تخطيط و تطوير الموارد البشرية - وضع إستراتيجيات و خطط التعويضات بالمنظمة

المصدر : محمد سمير أحمد ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص31

2)– الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل الهندرة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي[1]:

---

(1) إدريس تواتي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 183 – 184

- تعظيم إنتاجية المؤسسة من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف و ذلك من خلال تطوير السياسات و الإجراءات ، إضافة إلى ذلك تطبيق و تقييم البرامج و الطرق التي تتماشى مع هذا الهدف .
- المساهمة في خلق الظروف التي تساهم في إستقرار المنظمة .
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف مشروع الهندرة .
- إيجاد الحافز لدى العاملين لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف مشروع الهندرة .
- تنمية العلاقات الطيبة بين جميع العاملين بالمنظمة .
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية ، الأجور التدريب...إلخ .
- توفير ظروف عمل مناسبة للعمل و عدم تعريض العمال لأي مخاطر و حوادث العمل إضافة إلى توفير الرعاية الصحية و تقديم الخدمات الإجتماعية و الثقافية و العلمية للعاملين .
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة لدفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة .

3) – مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة:

هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية و التي يجب أخذها بعين الإعتبار لإرتباطها الوثيق مع إستراتيجية الهندرة و الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل و تتمثل هذه المكونات فيما يلي[(1)]:

1.3.الرؤية : هي الطريقة التي ترى بها المنظمة المستقبل البعيد ، و بالتالي فهي تعبير عن الطموحات المطلوب تحقيقها و التميز الواجب إحداثه و الغايات و الأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجال الطويلة ، فالرؤية أساس التغيير و من المهم أن يساهم الجميع في وضعها حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود و تعزيز القدرة على الإبداع و الإحساس بالمسؤولية إتجاه الحاضر و المستقبل .

(1) ليلى بوحديد " **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية** " المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد(01) ، ديسمبر (2014) ، ص 140

2.3.الرسالة: إن وجود أي منظمة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها ، أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة و الذي يمثل جزءا من رسالتها . و رسالة المؤسسة لا تتغير بإستمرار ، إلا أنها يمكن تعديلها أحيانا كنتيجة للمتغيرات التي تحدث في الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف .

3.3.الأهداف: من أجل تحقيق الاهداف الإستراتيجية تحتاج المؤسسة إلى رسالة و دليل لها حيث يجب أن تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها بغية إنجازها في ضوء المسؤوليات المحددة و يقصد بالأهداف الإستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجال الطويلة ، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجال القصيرة ، و لا يوجد معيار زمني يمكن أن يتم في ضوئه تحديد الأجال الطويلة أو القصيرة ، لأنه هناك بعض المنظمات تتسم بالإستقرار و من تم فإن الأجال الطويلة بالنسبة لها خمس سنوات أو عشرة ، و هناك منظمات أخرى تتسم ظروفها بالتغيير الشديد و المتلاحق و من تم فإن الأجال الطويلة بالنسبة لهم يكون سنتين أو ثلاثة سنوات .

4) – التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحديد إحتياجات تطوير الموارد البشرية في ظل مدخل الهندرة :

1.4. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في عالم المنظمات الحديثة و عنصر مهم من عناصرها[(1)] ، و توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبييئة الخارجية ، و من هذه المتغيرات : إستراتيجية المنظمة ، السياسات و التشريعات و القوانين الخاصة بالعمل المنافسة ...إلخ ، و هذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية إستراتيجيا يتعامل مع الظروف البيئية المتسمة بالتعقد و عدم التأكد لعدم ثبات و إستقرار هذه المتغيرات[(2)] ، و يشكل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية الهندرة و الوظيفة

(1) موفق محمد الضمور ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 35

(2) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية " **دور التخطيط في تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 ، ص 414

العامة لإدارة الموارد البشرية ، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة و توظف مواردها البشرية ، فهي تؤثر و تتأثر بإستراتجية الهندرة و الإستراتيجية العامة للمنظمة ، من أهم التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مايلي:

تحديد الإحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد و المهارة للمنظمة ككل و كذلك للأنشطة المختلفة فيها[1] .

كما يقصد به أيضا أحد الأنشطة و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم أساسا على دراسة حجم و عبئ العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة و مقارنته مع قوة و إمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية و ما هو نوعها و مهارتها المطلوبة لإنجاز عبئ العمل المستقبلي[2] .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إجرائيا بأنه عمليات منظمة و مستمرة و منظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المنظمة ، و تنظيم الجهود اللازمة لإنجاز عذه القرارات بناءا على المعلومات المتاحة ، و قياس نتائج تلك القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية لها ، و ذلك عن طريق نظام سليم للتقويم ، المتابعة و التغذية المرتدة للمعلومات[3] .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو عملية الربط الأساسية بين عمليات الموارد البشرية و خطوات و إجراءات مشروع الهندرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة .

2.4.خصائص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة: يتميز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة بالخصائص التالية:

---

(1) عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 58

(2) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 229

(3) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 412

1.2.4.عملية مفتوحة: يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة عملية مفتوحة على المحيط الخارجي و يتفاعل مع العناصر البيئية المختلفة كالتوجهات السياسية و الظروف الإقتصادية الإجتماعية ، المنافسة ، التغيرات و التطورات التكنولوجية...إلخ .

2.2.4.الطابع التطويري و المستمر: من أجل ضمان التكيف مع المتغيرات الجديدة و المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية و التغيرات الجديدة نتيجة الهندرة يتطلب تنمية مستمرة للموارد البشرية عن طريق المراجعة المستمرة و التقييم المتواصل للخطط و البرامج(1).

3.2.4.التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية شريك لمشروع الهندرة: يجب أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع(2) ، بل يجب أن تكون شريكا لإستراتيجية مشروع الهندرة .

3.4.مبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة : يقوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة على مجموعة من المبادئ من أهمها :

1.3.4.مبدأ الواقعية: يتم ذلك بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي و في ظل حدود الإمكانات و الموارد المتاحة .

2.3.4.مبدأ المرونة: يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة لأنها تساعد على حل المشكلات و تفادي العقبات الطارئة التي تكن في الحسبان حين إعداد الخطة و وضعها .

3.3.4.مبدأ الشمولية: يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات و الشمولية في إدارة الموارد البشرية يشمل : التخطيط ، الإختيار ، التعيين ، التدريب...إلخ .

4.3.4.مبدأ تحديد الأولويات: الأولوية هنا معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال و البرامج و الخدمات و غيرها .

---

(1) إبن أحمد عبد القادر ، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : دراسة حالة الشركة الجديدة للخزف الصحي GERAMIG بالغزوات – تلمسان** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2005/2004 ، ص 111

(2) حنان بن عوالي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4

5.3.4.مبدأ التعاون و التنسيق: التعاون و التنسيق دعامتين هامتين بل أساسيتين للجهود المبذولة خلال عملية التخطيط لتحقيق الأهداف العامة .

6.3.4.مبدأ الوضوح و البساطة: يجب أن يكون التخطيط واضحا في جميع عناصره و تكون أهدافه واضحة حتى يمكن للجميع فهمه و المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه[(1)] .

4.4.أهمية التخطيط الإداري و الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الهندرة: تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية فيمايلي :

1.4.4.أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية : يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة و الضعف في نوعية أداء الموارد البشرية و بالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب و التطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين كما يساعد على تحقيق التكامل و الترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية ، ذلك أن تخطيط الإحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الإستقطاب أو الإختيار ، فلو يصبح كل نشاط يؤدى بمعزل عن نشاط أخر تفقد إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية و تفقد القرارات المتخذة فعاليتها .

2.4.4.أداة للتكيف مع التغيير الناتج عن الهندرة: إن التغيرات الجذرية الناتجة عن تطبيق مدخل الهندرة تؤدي إلى حدوث تغيرات في محتويات الوظائف و العمليات و متطلباتها الفنية و المهارية ، و هو ما يمكن الإستجابة له من خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي .

3.4.4.أداة للحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد : تكمن مهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تقدير إحتياجات المنظمة من الأفراد بالمهارات و المؤهلات المحددة في الفترة الزمنية المستقبلية ، و السعي لتوفير تلك الإحتياجات في الوقت المناسب ، بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض من العمالة .

4.4.4.أداة للتنبؤ : يسمح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بكشف إحتياجات المنظمة الفجائية ، و التعرف على طلب و عرض العمالة ، و تزويد المنظمة بالعمال ذوي المهارات و القدرات العالية كلما تطلب الأمر ذلك .

---

(1) بشير بليغ ، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية** (2015/08/23: 14.19):
http://www.marocdroit.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9_a4466.html

5.4.4.نظام للمعلومات : يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين ، و هو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد[(1)] .

6.4.4.يساهم التخطيطي الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى المنظمات و تحسين عمليتها و زيادة إنتاجيتها و عوائدها المالية .

7.4.4.يساهم في تدريب و تطوير العاملين و الإستفادة منهم على المدى البعيد .

8.4.4.يساهم في إحداث التوازن و الإنسجام بين الموظفين على المستوى الداخلي في المظمات كما يعمل على ترتيب عمليات التواصل و الإتصال بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية .

9.4.4.يساعد على توفير الخبرات و الكوادر البشرية التي تتوافق مع إحتياجات و متطلبات التكنولوجيا المعاصرة (خصوصا منهج الهندرة الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتغيير الجذري) و الآلات و المعدات ، إضافة إلى ذلك يساهم في رفع عمليات الإنتاج و تقديم الخدمات في المنظمات .

10.4.4.يعتبر عاملا أساسيا لتدريب و تطوير العاملين و تنمية مواهبهم و وضع الإستراتجيات المتعلقة بكيفية الإختيار الأمثل و الصحيح للموظفين و تعينهم و تدريبهم على أعمال المنظمة المعاد هندستها[(2)] .

5.4.أهمية و دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية في ظل مدخل الهندرة : يأتي دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لمحاولة إستكشاف حدة التغيير الناتج عن الهندرة الذي سيحصل في المستقبل و درجة تأثيره على المنظمة[(3)] ، و بالتالي فالتخطيط للموارد البشرية يستمد أهمية استراتيجية خاصة بالنسبة للمنظمات التي تطبق مشروع الهندرة ، فالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى (الإنتاج ، التسويق ، التمويل...إلخ)[(4)] .

---

(1) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 413

(2) محمد سرور الحريري ، **طرق و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية** ، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع 2012 ، ص 50 – 51

(3) موفق محمد الضمور ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 23

(4) حنان بن عوالي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 4

كما يعمل التخطيط الإستراتيجي على ربط عمليات تنمية الموارد البشرية بالبيئة الخارجية ، فعملية تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية تعد البداية الصحيحة لفعالية عملية تنمية الموارد البشرية[1] ، و تتمثل مراحل تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية في ضوء التخطيط الإستراتيجي فيمايلي:

1.5.4.دراسة إستراتيجية المنظمة: يتم ذلك من خلال ربط إستراتيجية الموارد البشرية بالرؤيا و الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة .

2.5.4.دراسة أنشطة المنظمة و ممارستها : يتم ذلك من خلال تحديد العمليات المعاد هندستها و متطلبات تنفيذها ، و معرفة العدد اللازم من الموارد البشرية من حيث الكم و النوع[2] .

3.5.4.تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة: لابد من تشخيص مكونات البيئة الداخلية و الخاريجية للمنظمة عند وضع خطط تطوير الموارد البشرية ، حيث تتمثل البيئة الخارجية للمنظمة في مجموعة من العوامل المحيطة و المؤثرة مثل المناقسة ، العولمة التغيرات التكنولوجية...إلخ ، و هذه العوامل يصعب على المنظمة التجكم فيها و التأثير فيها أما عن البيئة الداخلية فهي مجموعة من العوامل المؤثرة و المحيطة داخل المنظمة و التي يسهل على المنظمة التحكم فيها[3] ، و تتمثل أهمية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية عند وضع خطط تطوير الموارد البشرية من خلال مايلي[4]:

- ❖ المساهمة في تقييم القدرات و الإمانيات المتوفرة لدى المنظمة ، و بالتالي يمكن تسيرها عمليا .
- ❖ تمكن المنظمة من إكتشاف نقاط الضعف لديها ، و بالتالي العمل على تصحيحها و تقويمها بسهوله .

---

(1) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 420

(2) المرجع نفسه ، ص 419

(3) الطيب داودي " **أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية** " مجلة الباحث ، جامعة ورقلة العدد(5) ، 2007 ، ص 39

(4) المرجع نفسه ، ص 42

❖ معرفة نقاط القوة لدى المنظمة و العمل على الإستفادة منها ، و العمل على ربطها بالتحليل الخارجي لتتمكن المنظمة من إغتنام أكبر عدد من الفرص .

4.5.4.التنبؤ بإحتياجات تنمية الموارد البشرية مستقبلا .

5.5.4.وضع إستراتيجية تنموية للموارد البشرية: بعد إكتمال الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ و ترجمتها إلى أعمال من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة(1) .

5) – المنهجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية في ظل مدخل الهندرة :

إن تطبيق مدخل الهندرة و التحول إلى فرق العمل يفرض تحويل المنظمة من وضعها التقليدي إلى منظمة تعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم و تميز معارفهم في تطوير الأداء ، كما أن ضمان الإستفادة من نتائج تدريب و تنمية الأفراد يتطلب ثقافة جديدة للمنظمة و أنماط و أساليب قيادة جديدة ، بحيث تسمح بتدفق المهارف و المهارات المتكونة من خلال عمليات التدريب على مواقع العمل الفعلية دون عوائق ، و تتمثل الإستراتيجية الجديدة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات التي تطبق الهندرة من خلال مايلي(2):

❖ تنمية خطط و فرص تعلم الأفراد .

❖ تنمية و تطوير فرص التعلم التنظيمي .

❖ تنمية أسس و وسائل إدارة المعرفة .

❖ تنمية و تطوير الرأس المال الفكري للمنظمة .

❖ تنمية و تطوير القيادات الإدارية .

❖ تنمية الذكاء الوجداني للعاملين .

❖ تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة .

كما يقصد بإستراتيجية التعلم التنظيمي أن يتم تغيير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في جوانب مختلفة بناء على الخبرة و المعرفة المكتسبة من التجارب و الممارسات الحية السابقة ، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لإستخدام تلك الخبرات و العمل على توظيفها داخل المنظمة ، كما أن

---

(1) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 419 – 420

(2) مراد علة ، محمد علي الجودي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 406

التعلم التنظيمي يعمل على تنمية قدرات المنظمة على الأداء و التنافس و تحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط ، و إعادة صياغة قواعد المعلومات و ثقافة المنظمة ، و بالتالي فإن تيسير تعلم الأفراد و إكتسابهم مهارات و معارف متطورة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها ، و تسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي من خلال :

- صياغة رؤية المنظمة بإعتبارها كيان يهدف إلى إستثمار التفكير الإستراتيجي بتبني منهج الإدارة الإستراتيجية و تأكيد وضوح هذه الرؤية و الإقتناع بها من جميع العاملين بالمنظمة .
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في إقتراح إستراتيجيات و تطوير النظم و تأمين مناخ من الإنفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير ، الإبداع و المساهمة بالأفكار في توسيع القاعدة المعرفية للمنظمة .
- تنمية فرص الحوار و الإتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيما بين الأفراد و مجموعات العمل و القادة بما يثري فرص التواصل في المعارف و الأفكار المخزنة لدى أعضاء المنظمة ، و كذا الإنفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة ، و من تم تكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي .
- تشجيع الأفراد على التفكير ، الإبتكار و التجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة[(1)] .

أما عن إستراتيجية إدارة المعرفة فكما هو معروف أن المعرفة هي ناتج التعلم ، و من تم يصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالإستفادة من المعرفة الجديدة و وضعها موضع التطبيق ، و تهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة بإعتبارها من أهم الموارد و الثرواث التي تتاح للمنظمة ، و لذا تعمل هذه الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أفراد المنظمة و العمل على نشرها و تبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل و تطوير أنماط الأداء ، و تتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة نقاط هي :

- المعرفة الكامنة المخزنة داخل أفراد المنظمة .
- المعرفة المعلنة للمنظمة و المتمثلة في قواعد المعرفة ، إحصائيات ، تقارير و خبرات سابقة .

---

(1) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 406 – 407

- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

إن مجرد توفر هذه المصادر لا يكفي ، و إنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية و تحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للإستخدام ، و تتبلور هذه العمليات التشغيلية من خلال :

- جمع المعلومات و تحويلها إلى معرفة ، بحيث أن المعلومات تولد المعرفة .
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للأفراد للتعبير عنها .
- فتح قنوات الإتصال لتيسير تدفق و تبادل المعرفة بين أجزاء و مستويات المنظمة .
- تنظيم عمليات التحويل و التبادل المعرفي و تكوين رصيد معرفي يمكن إستخدامه و تحديثه(1) .

أما عن إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري ، فهذا الأخير يتمثل في الأصول الغير ملموسة التي تملكها المنظمة ، و تضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات و خدمات المنظمة و التي يدركها العملاء و تجعلهم يقبلون على هذه المنظمات التي بفضلهم إكتسبت المنظمة السمعة الجيدة ، و التي كانت بفضل المعرفة و الخبرات التي يمتلكها أفرادها و الذين نجحوا في تطويرها و إستخدامها لصالح المنظمة التي تسعى إلى تنمية و تطوير رأس مالها الفكري ، كما تعمل المنظمة هنا أيضا تعظيم أصولها و تخفيض الخصوم الفكرية (المعوقات و التوجهات السالبة) و التي من خلالها تعمل المنظمة على تنمية رأس مالها الفكري الذي هو مصدر كل إنجاز و تفوق(2) .

6) – مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم إستراتيجية الهندرة:

إن إعتبار الموارد البشرية شريكا حقيقيا لمشروع الهندرة يفرض على إدارة الموارد البشرية التعاون مع الإدارة العليا لإنجاح تطبيق المشروع ، و هذا ما يفرض عليها مساهمة حقيقية لتحقيق هذا الهدف و ذلك من خلال :

1.6.الحصول على الدعم و التأييد لجهود الهندرة: تحرص إدارة الموارد البشرية على دعم و تأييد الجهود الرامية إلى الهندرة و ذلك من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم

---

(1) عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 407

(2) المرجع نفسه ، ص 407 –408

صحيحة و تقديم الحوافز المناسبة لهم بالإضافة لوجود نظام إتصالات فعال يضمن تبادل الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين .

2.6.مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل: تستلزم عملية الإنتقال من تنظم المؤسسة على أساس وظيفي إلى التنظيم على أساس فرق العمل ، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على الإختيار السليم لأعضاء الفريق و تكوينهم كي يتمكنوا من أداء أنشطة الهندرة

3.6.مساهمة إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل: تتطلب الهندرة الإنتقال من التخصص الدقيق إلى المهام المتعددة و تكون المسؤولية مشتركة بين كل أفراد فريق العمل و ليس للفرد وحده ، لذا على كل فرد أن يتميز بمجموعة من المهارات التي تؤهله للقيام بدالك ، و هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عالي من المهارات و القدرات و في نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجاتهم الحقيقية .

4.6.مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة: يحتاج الأفراد إلى قدر كبير من التمكين و يمكن إعتباره حافزا يجعلهم يقومون بمهام متعددة كما أن تطبيق الهندرة يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توفر هيكل مناسب من القيم عند إختيار الموظفين الجدد .

5.6.المساهمة في التحول من التكوين إلى التعليم: لم يعد الأمر في المنظمة قاصرا على تدريب الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل ، بل أصبح من المهم التأكيد على حاجة فريق العمل إلى تعليم يساعدهم على تحليل و حل المشاكل و يؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات ، لذا على الفرد أن يفهم ليس فقط كيفية أداء المهام و إنما أيضا لماذا تمارس هذه المهام .

6.6.توفير موارد بشرية قيادية و إدارية ناجحة: إذا ما أرادت المنظمات نجاح عمليات الهندرة عليها توفير موارد بشرية مؤهلة و مبدعة و التي يمكنها تنفيذ عمليات التطبيق بنجاح و تميز ، حيث يجب أن تستوعب مفهوم إعادة هندسة العمليات ، و أن يتوفر لديها الإلتزام الذاتي لإنجاز الأهداف المرجوة ، و أن تكون واعية بمفهوم العمليات[1] .

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 166 – 167

7.6.القيام بالدور الإستشاري: تعرف الإستشارة على أنها علاقة طوعية و مؤقتة تقوم بين شخص مؤهل (المستشار) الذي يقوم بالخدمة و المستشير الذي يحتاج إلى تلك الخدمة ، و تكون خدمة المستشار موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير كما قد تكون مشكلة يتوقع حدوثها ، و بالتالي فإن الإستشارة عملية تنظيمية بين طرفين و متى دعت الحاجة إليها بشأن القضايا القائمة فعلا أو يتوقع حدوثها ، و يتم ذلك بإبداء رأي ، حل ، تصور معلومات وجهة نظر...إلخ[1] ، و قد تزايد مؤخرا الدور الإستشاري لإدارة الموارد البشرية بسبب تعاظم مساهمتها في إستراتيجية المنظمة ، فهي تشارك بفضل هذا الدور و غيره في تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة و من تم المساعدة في تحقيق نجاح التغيرات التي تعيشها و هذا الدور الإستشاري لم يعد يتعلق بالجانب القانوني و التشريعي الخاص بالموارد البشرية فقط ، بل يتعداها إلى مجالات أخرى فرضها الواقع الجديد للمنظمات اليوم ، فلم يعد التغيير حدثا عابرا بل هو واقع دائم الحضور يمس كل مكونات المنظمة بما فيها العنصر البشري لذلك فعلى الإدارة التي تعنى بشؤون هذا المورد أن تكون يقظة و ملمة بقضاياه و أن تمتلك الأدوات الضرورية و المهارة اللازمة لحقيق هذه المساعدة لتكون أفضل شريك ، و يرى العديد من الباحثين و المختصين في هذا المجال أن الإدارة المختصة بالموارد البشرية هي وكيل التغيير ، فهي تمتلك الوسائل و الموارد البشرية الضرورية لتسهيل تنفيذ التغيرات و الحفاظ على المرونة و القدرة على التكيف ، و يمكن من خلال هذه الوظيفة الإستشارية المشاركة في إحداث التغيرات المطلوبة بنجاح[2] .

8.6.إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير الناتج عن الهندرة:

تعمل إدارة الموارد البشرية على التفكير في مظاهر المقاومة لدى الافراد سواء على المستوى

---

(1) أحمد طيلب ، **دور المستشارين و الهيئات الإستشارية الرسمية في ترشيد السياسات العامة – الجزائر أنموذجا : 1989 – 2012** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2013/2012 ، ص 28

(2) ليندة رقام ، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى بولاية سطيف** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف1 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2014/2013 ، ص 165

الفردي أو الجماعي ، و من منطلق هذا الواجب الاستراتيجي تعمل إدارة الموارد البشرية على التقليل من حدة هذه المقاومة ، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في[1]:

أولا – الإستراتيجية الإحتوائية : يقصد بهذه الإستراتيجية ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من تدابير لمنع ظهور هذه المقاومة أو العمل على التقليل من أسباب ظهورها ، و مهمة هذه الإستراتيجية العمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات ، و تنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين ، حيث يتعلق القسم الأول بأنشطة التثقيف و تدور حول قيام إدارة الموارد البشرية بالإتصال مع الأفراد العاملين بهدف تثقيفهم و إعلامهم بمزايا التغير الناتج عن الهندرة و فوائده و إقناعهم بأن الهدف الأساسي وراء كل هذا هو خدمة مصالح المنظمة و العاملين معا ، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تسهيل المناقشات و تقبل الإستفسارات و شرح الغموض و ذلك من أجل توضيح حسن النوايا و إعادة الثقة إلى نفوس العاملين .

أما عن القسم الثاني فيتمثل في إعتماد نظام المكأفات و الحوافز بهدف ترغيب العاملين في التغيير ، و شرح المزايا التي سيتحصلون عليها من خلال إنجاح عملية التغيير.

ثانيا – إستراتيجية المشاركة : تعتبر هذه الإستراتيجية من أفضل الطرق لتدعيم إستراتيجية الهندرة ، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على إشراك العمال في عملية التغيير و السماح لهم بإبداء رأيهم و تساؤلاتهم و إقتراحاتهم و مناقشتها ، و هو ما يشعرهم بالمسؤولية إتجاه التغيير ، فهذه المشاركة تساعد على تيسير عملية التغيير و يزيد من إلتزام الأفراد .

ثالثا – إستراتيجية التمويه و المراوغة : تلجأ إدارة الموارد البشرية عندما تواجه عملية التغيير معارضة شديدة إلى إستخدام بعض الإستراتيجيات السلبية للحد من مظاهر المقاومة العنيفة و يكون ذلك من خلال الدخول في مفاوضات و تبادل الأراء حول مجال التغيير و قد يلجأ بعض المسؤولين هنا إلى طرق ملتوية من أجل تمرير المشروع مثل ترغيب بعض الأفراد في دعم التغيير مقابل الحصول على إمتيازات إستثنائية .

---

(1) أحمد مصنوعة ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأنتاج اللوالب ، السكاكين و الصنابير B.C.R** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006 ، ص 172 – 173

9.6.إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير الناتج عن الهندرة: تعمل إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة على مراجعة و متابعة النتائج و تثبيت التغيير المطلوب و المرغوب فيه ، و تسعى إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة إلى إختبار مدى تحقيق النتائج المرجوة و مدى إلتزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية و مستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الأهداف المبرمجة ، و يتم ذلك من خلال متابعة مختلف العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التي تتمثل في[1]:

أولا – مجال الإستقطاب و التوظيف: تميل المنظمة في هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي و ذلك رغبة منها في تدعيم و تنمية الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و بالتالي تشجيع الأفراد الأكثر على تماسكا بعملية التغيير و العمل على مواصلتها ، و هذا لا يعني الإلغاء التام لكل أنشطة التوظيف الخارجي و الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعد حالات الإختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض العمليات الضرورية لإستمرار المنظمة.

ثانيا – مجال الأجور و المكافات: إن الممارسات الإستراتيجية المرتبطة بنظام الحوافز يجب أن تكون محققة للمبادئ التالية:

- ❖ الربط بين المقابل المادي و النتائج المحققة من طرف الأفراد و فرق العمل.
- ❖ تقييم الأداء يشمل النتائج و السلوك المطلوب.

إلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء و الرضا الوظيفي ، تجد إدارة الموارد البشرية حلول أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي من أجل إقناع العاملين و دمجهم أكثر في العملية التغيرية مثل تنويع أساليب الإتصال و تدعيم دور العمال في إتخاذ قرارات التغيير و المحافظة عليه .

ثالثا – مجال التدريب و الترقية المهنية والإجتماعية: إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دور كبير من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب خاصة إذا ما أتثبت نتائج التقييم تراجع الرغبة أو القدرة لدى بعض الموارد البشرية التي لها تأثير في عملية التغيير و تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي و ذلك من خلال إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة

(1) أحمد مصنوعة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 179 – 180

العمل و جعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات و العمل على تنمية الثقة و التبصر و تدعيم تناسق الأفراد الفريق أثناء قيامهم بمهامهم داخل المنظمة.

ليس كافيا من الوجهة الإستراتيجية معرفة ما تحتاج إليه المنظمة من موارد بشرية لتحقيق أهداف الهندرة ، و إنما يدرب الأفراد إتباعا لذلك ، و أن يتم جعلهم يشعرون بالسعادة نتيجة التغيير و أن يدركوا محاسنه من خلال فرص التنمية الداخلية التي يوفرها التنظيم في هذه المرحلة .

7)– مؤشرات جودة استراتيجية التغيير الناتج عن مدخل الهندرة و المسؤولية الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية في تحقيق ذالك:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير وضع مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التغيير ، و هنا تظهر مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن هذه المؤشرات و التي تتمثل في:

1.7.مؤشرات الإستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير:

- ❖ مدى قبول الافراد لبرنامج التغيير .
- ❖ مدى استعدادهم للمشاركة في هذا البرنامج .
- ❖ درجة الالتزام بنتائج التغيير .

2.7.مؤشرات الإتجاهات الحقيقية نحو العمل :

- ❖ مستوى الرضا الوظيفي .
- ❖ مستوى الصراع بين الافراد او التعاون بينهم .
- ❖ مستوى الولاء للمنظمة .

3.7. مؤشرات السلوك الوظيفي :

- ❖ معدلات الغياب .
- ❖ معدلات دوران العمل .
- ❖ معدلات الحوادث .
- ❖ مدى الإنتظام في أسلوب أداء العمل .

4.7. مؤشرات الأداء و الإنتاجية :

- ❖ كمية الإنتاج .

- ❖ الحصة السوقية (عدد و نوعية العملاء)
- ❖ رضا العملاء عن الخدمات المقدمة .
- ❖ مستوى الإبداع و الإبتكار[1] .

III – إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كإستراتيجية لتقييم أداء العاملين في ظل الهندرة .

بعد تطبيق الهندرة يتغير أسلوب العمل من فردي إلى جماعي أصبح تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق و المصمم على أساس تقييم الجهد الفردي متقادما ، فقد حل مكانه نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي بإستخدام معايير تقييم أداء جديدة و التي تتمثل في التكلفة ، الجودة ، الوقت ، خدمة العملاء و مدى رضاهم[2] ، إضافة إلى تركيز الهندرة على العمليات التي لها علاقة مباشرة بالعميل و مدى تشجيعها على ثقافة التعلم و الإبداع و بالتالي فإن النماذج و المداخل التقليدية لقياس أداء العاملين و التي تركز على المؤشرات المالية فقط لم تعد تعكس النجاح الحقيقي للمنظمة و لم تعد تتكيف مع التطورات و التغيرات البيئية المتغيرة بإستمرار ، لذا فإن وجهة نظر الباحث بأنه على المؤسسات التي تطبق مدخل الهندرة أن تقوم بتقييم إستراتيجياتها و عامليها بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

1) – مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

ظهر هذا النموذج من طرف **روبرت كابلان** و **ديفيد نورتون** **(Norton & Kaplan)** من جامعة هارفارد ، و نشر عبر مجلة هارفارد بيزنس **Harvard Business Review** و ذلك في عام **1992م** ، و قد تم تطويرها من قبل رائديها **كابلان** و **نورتون** و مازالت تتطور بتطور إستخدامها ، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى وسائل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة من خلال تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة و قياس مستوى التقدم

---

(1) أحمد مصنوعة ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 174

(2) عمر وصفي عقيلي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 82

في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف ، كما تعتبر نظاما لإدارة الأداء ، و تعتبر أيضا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مؤشرات للأداء[(1)] .

يعرف كل من **روبرت كابلان** و **ديفيد نورتون** بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة ، بحيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها و رسم تحركاتها المستقبلية[(2)] .

كما تعرف أيضا على أنها نظام لإدارة الأداء على مستوى المنظمة حيث تجمع بين المعايير المالية و الغير المالية ، حيث تعطي صورة شاملة و واضحة عن وضعية المنظمة أو مدى تطبيق الإستراتيجية إستنادا إلى أربعة أبعاد (البعد المالي ، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التدريب) [(3)].

من خلال ما سبق يستنتج بأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أحد الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة ، و التي تعد نظام إداريا و خطة إستراتيجية لتقييم أداء المنظمة وفق رؤيتها و إستراتيجياتها ، حيث تعمل على الموازنة بين الجوانب المالية و الغير مالية في المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية ، خدمية أو صناعية ، حكومية أو غير حكومية ، صغيرة أو كبيرة ، إضافة إلى ذلك تعتبر أداة فعالة للإتصال و وسيلة لتبادل المعلومات[(4)] .

2)- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيمايلي[(5)]:

---

(1) عبد القادر صالحي ، **تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة ماي 2013** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 16

(2) منى إبراهيم خليل المدهون ، **التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات – غزة** ، مذكرة ديبلوم عالي في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية غزة ، معهد التنمية المجتمعية ، 2013 ، ص 41

(3) عبد القادر صالحي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 16

(4) المرجع نفسه ، ص 16 – 17

(5) منى إبراهيم خليل المدهون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 50

- تعد بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة ، عكس المقاييس المالية و التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا .
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع العمليات قريبة المدى .
- تمكن البطاقة من تشخيص و تحديد بصورة علمية مجالات عديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهدافها و أهداف العميل .
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء و العمل على تنويع برامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم و خدمة العملاء .
- توضيح الرؤية الإستراتيجية و تضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية الإستراتيجية للمنظمة و تربط المكافآت بمعايير الأداء .
- تبقي المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين و المنظمة في نفس الوقت .
- تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و تفاعلا و ترابطا بين العملاء و العمليات الداخلية و العاملين .
- التركيز على الإنتباه على كل من الأداء القصير و الطويل الأجل.

3)– خصائص نظام بطاقة الأداء المتوازن:

يتمثل هذا المدخل الحديث في التقييم بالخصائص التالية[1]:

- إن هذا المدخل بمحاوره الأربعة ليس مجرد تجميع لمؤشرات مالية أو غير مالية ، بل هو عبارة عن منظور إستراتيجي متكامل يتضمن صياغة متوازنة لمؤشرات متعددة و متنوعة و كمية و وصفية .
- إن الفكرة الأساسية و الجوهرية التي تربط فيما بين المحاور و الأبعاد تتركز أساسا في التوازن ، و هذا الأخير لا يعني التعادل أو التساوي .
- إن هذا المدخل بمحاوره الأربعة يعد بمثابة العصب المركزي لأي إستراتيجية للمنظمة و الذي يمكن من خلال ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف و مقاييس بفضل هذه المحاور.

---

(1) نرمين محمد الكفراوي ، **تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر: دراسة حالة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، 2010 ، ص 36 – 45

- إن هذا المدخل يعتبر أداة فعالة للإتصال و المشاركة .يساهم في تحقيق القيمة للعميل من خلال التعامل مع المحاور الأربعة و بالتالي يساهم في تحقيق أهداف و إستراتيجية الهندرة .
- إن هذا المدخل يكمل سلسلة الأدوات الإدارية المستحدثة نسبيا ، و ذلك لما يتضمنه من مقاييس كمية و وصفية تتعلق بالجودة و رضا العملاء و التي تعجز المقاييس المالية التقليدية عن إستيعاب أثارها .

4) – مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

قدم كل من **روبرت كابلان** و **ديفيد نورتون** عناصر بطاقة الأداء المتوازن و التي تتمثل في(1):

1.4.الرؤية المستقبلية: و التي توضح إلى أين تتجه المنظمة و الهيئة المستقبلية التي تكون عليها .

2.4.الإستراتيجية: و تتألف من مجمل الأهداف و الخطط طويلة المدى .

3.4.الأهداف: و تمثل الأهداف المراد تحقيقها و التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة حيث يتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة ، و يجب أن تكون الاهداف واقعية و قابلة للقياس و محددة بإطار زمني .

4.4.المؤشرات: و التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

5.4.القيم المستهدفة: و هي عبارة عن مقدار محدد يتم القياس عليه لتقدير مقياس الإنحراف عن القيم المستهدفة .

6.4.المبادرات الإستراتيجية: و تتمثل في الأشياء التي يمكن القيام بها لتحقيق الأهداف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هنا هو نتيجة إستطلاع الرأي ثم تنفيذه ، و قد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريبهم للتعامل مع العملاء ، و مؤشرات الأداء ليس شرط أن تكون كمية بل حتى وصفية أو نوعية.

---

(1) عبد القادر صالحي ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 19

5) – أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المحاور الأربعة):

تتكون هذه المحاور و الابعاد في مايلي:

1.5.بعد (محور) العمليات: يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمنظمة من أجل ضمان تنافسيتها ، و ذلك من خلال المقاييس التي تعزز كل من محور العملاء و المحور المالي و يحتوي هذا المحور على العمليات التشغيلية ، العمليات الإدارية للعملاء ، العمليات الإبداعية العمليات التنظيمية ، درجة إستخدام الأصول .

2.5.بعد (محور) التعلم و النمو: يحدد هذا المحور القدرات التي تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى و تخلق قيمة للعملاء ، و يتحقق ذلك من خلال تطوير الموظفين و تعليمهم وخلف بيئة سمتها مبدأ التطوير الذاتي ، و إتاحة الفرصة للموظفين للترقي و التطور ، و الحفاظ على الموظفين المؤهلين ، و من أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور مصاريف البحث و التطوير ، مصاريف التدريب...إلخ .

3.5.بعد (محور) العملاء: يركز على جميع العمليات التي تلبي حاجات العملاء ، و تعد سرعة الإستجابة لطلباتهم و تلبية توقعاتهم من الأمور المهمة التي تحافظ على العلاقة الجيدة معهم ، و من أهم المقاييس المستخدمة في ذلك : عدد العملاء ، مؤشر رضا العملاء معدل الشكاوي ، إكتساب عملاء جدد[(1)] .

4.5.البعد(المحور) المالي: يهدف هذا المحور إلى التقييم و الإجابة على السؤال التالي: هل حققت المنظمة المنافع و النتائج المالية المرجوة؟ ، و هنا يقوم المسؤولون بقياس النسب المالية المتواصلة و المحققة من طرف المنظمة[(2)] .

---

(1) جميل حسن النجار "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي : دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة**" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات العدد(29) ، فيفري(2013) ، ص 352

(2) السعيد بريش ، نعيمة يحياوي "**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة الأوراس**" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد(1) 2012/2011 ، ص 38

6) – فوائد إستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثا ، و يسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء و ذلك لتفادي التركيز لبعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى ، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية ، كما أنه أخذ بعين الإعتبار أساليب القياس الغير مالية و التي تهم العملاء ، العمليات الداخلية و التحسين و النمو و التعلم و الإبتكار ، و تحقق بطاقة الأداء المتوازن المزايا التالية:

- تقدم إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الأستراتيجية .
- تعمل على إشباع عدة إحتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنظمة (تلبية إحتياجات العملاء ، تخفيض زمن الوفاء بإحتياجاتهم ، تخفيض الوقت اللازم لأداء الخدمة...إلخ) .
- تعمل على ترجمة رؤية المنظمة و إستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- تعطي صورة شاملة عن عمليات المنظمة .
- تساعد إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين على الأداء المطلوب[1] .

7) – رؤية مقترحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لإدارة التغيير الناتج عن الهندرة:

- تدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة لمجالات قياس الأداء و أدواته و وسائله و أساليبه .
- إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية .
- مساعدة العاملين في تحديد العملاء ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب و التي يمكن أن تتضمن : خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد و حصة المنظمة من السوق .
- نشر و غرس مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن و طريقة تطبيقها .

---

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض ، **تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) و نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية بنك فلسطين** ، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009 ، ص 80

- تدريب القادة على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط و التقييم و متابعة الأداء للعمل .
- تحفيز العاملين و خلق الدافعية للعمل .
- تحفيز العاملين على التعلم و الإبتكار في العمل .
- تنمية روح الولاء و الإنتماء للمنظمة .
- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمة .
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك المطلوب و توضيح معاييره .
- نشر ثقافة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و الوسائل التقنية لتحسين القدرة التنافسية(1).

إن إستخدم معايير قياس الأداء في ظل الهندرة بإستخدام معايير جديدة مثل تخفيض التكلفة ، الجودة ، الوقت و خدمة العملاء و إرضائهم ، فهذا يعني عدم الإعتماد على المقاييس المالية فقط و إستخدام الأساليب التقليدية في التقييم ، لذا فإن رأي الباحث هو أن يتم إستخدام بطاقة الأداء المتوازن و ذالك لمراعاة الجوانب أو الأبعاد الأربعة مثل المؤشرات المالية و التي تتمثل في تحقيق الأرباح و تخفيض التكاليف ، إضافة إلى تقييم العاملين على مدى الإلتزام بالعمليات المعاد هندستها و ذلك لأن الهندرة تركز على العمليات في التغيير.

كما يتم أيضا تقييم العاملين على مدة إلتزامهم بخدمة العملاء و إرضائهم و ذلك من حيث السرعة ، الجودة و الخدمة إضافة إلى أن الهدف من الهندرة هو العملاء بالدرجة الأولى ، إضافة الى ذلك يتم تقييم على العاملين على مدى تعلمهم لأن الهندرة تشجع على ثقافة التعلم داخل المنظمة ، فحسب حدود رأي الباحث فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و مساعدتها على تقييم موظفها بشكل شامل ، كما تساعدها أيضا على ترجمة إستراتيجية الهندرة و أهدافها و رؤيتها إلى مجموعة من مؤشرات للأداء .

---

(1) يوسف بومدين "**بطاقة الاداء المتوازن مقاربة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و أطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة**" الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير 18 – 19 ماس 2011 ، ص 18 – 19

خلاصة و إستنتاجات الفصل :

تناول الباحث في هذا الفصل الثالث دراسة علاقة تطبيق الهندرة بوضع خطة إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية ، كما تطرق أيضا إلى الجزء الأصعب عند تطبيق مدخل الهندرة و الذي يتمثل في تغيير ثقافة المنظمة و قيم و معتقدات الأفراد ، و التغيير في مفاهيم القيادة الإدارية عند تطبيق هذا المدخل ، إضافة إلى كيفية التعامل مع الأفراد بهدف نشر التغيير و التقليل من مقاومته .

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأنه هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا ، فعند تطبيق منهج الهندرة تحتاج الإدارة العليا إلى دعم و مساندة نظم تنمية الموارد البشرية ، فالتطبيق الناجح لمنهج الهندرة يفرض وضع إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية على مختلف المستويات التنظيمية ، فتسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي يجعلها قادرة على التعامل مع الوضع الجديد الناتج عن الهندرة ، و تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل ، و هذا ما يفرض عليها التحور من التسيير التقليدي إلى التسيير الإستراتيجي.

كما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب تغيير قيم و إتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل المعاد هندسته ، و تطوير أساليب و وسائل تسيير الموارد البشرية في المنظمة .

الفصل الرابع :

الإطار الميداني للدراسة

(البنك الوطني الجزائري) .

تمهيد :

من خلال الفصول الثلاثة السابقة و التي تم التطرق إليها من خلال الشق النظري للدراسة ، يحاول الباحث من خلال هذا الفصل الرابع و الذي يمثل الشق الميداني للدراسة إلى القيام بدراسة عملية و واقعية لمتغيرات البحث ، و المتمثلة في تأثير تطبيق مدخل الهندرة على الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري ، و يتم ذلك من خلال النقاط و العناصر التالية :

I – مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية .

II – مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري .

III – منهجية الدراسة الميدانية .

I - مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية .

بإعتبار أن البنك الوطني الجزائري بنك عمومي تجاري يحاول الباحث من خلال هذا المحور إلى التعرف على الإطار العام للبنوك التجارية .

1)- تعريف البنوك و أنواعها :

1.1.تعريف البنوك: مصطلح البنك هو كلمة مشتقة من كلمة " **بانكو** " الإيطالية و التي تعني المصطبة و يقصد بها المنضدة التي يقف عليها الصراف لتحويل العملة في مدينة البندقية ، و هي كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية القديمة التي يعود أصلها إلى عهد سيدنا عيسى عليه السلام في القدس[1] .

ظهر أول بنك سنة **1587م** في البندقية في إيطاليا ، ثم بنك أمستردام في هولندا سنة **1609م** و بعدها بدأت تنتشر البنوك في مختلف أنحاء العام[2] .

2.1.أنواع البنوك: يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع أو دولة من عدد من البنوك و التي تختلف وفقا لتخصصها ، و يمكن تقسيم البنوك إلى :

1.2.1.البنوك المركزية: يحتل البنك المركزي قمة الجهاز المصرفي ، و هو بنك الحكومة و بنك البنوك ، و يقوم بإصدار و إدارة السياسة النقدية في الدولة بما لديه من وسائل الرقابة الكمية و النوعية.

2.2.1.البنوك التجارية: البنك التجاري هو بنك عام النشاط و غير متخصص ، حيث يتلقى الإيداعات و يمنح القروض لكافة الأفراد و المؤسسات ، و يقوم البنك التجاري في الأساس على التمويل قصير الأجل .

3.2.1.البنوك الإستثمارية: هي مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع الأموال التي تتوفر لديها من المساهمين أو من خلال طرح السندات في السوق المالية و وضعها تحت تصرف المستثمرين ، و يقوم هذا النوع من البنوك في الأساس على التمويل طويل الأجل .

---

(1) محمود سحنون ، **الإقتصاد النقدي و المصرفي** ، قسنطينة : بهاء الدين للنشر و التوزيع ، 2003 ص 76

(2) أحمد بلودنين ، **الوجيز في القانون البنكي الجزائري** ، الجزائر : دار بلقيس للنشر ، بدون تاريخ النشر ، ص 9

4.2.1.بنوك التجار: هي البنوك التي تقوم بخدمات عديدة مثل إصدار الأوراق المالية و تقديم الإستشارات للمشروعات و المصارف المختلفة في المجال النقدي و الإقتصادي و الإندماج .

5.2.1.البنوك المتخصصة: هي البنوك التي تتخصص في منح الإئتمان لنوع محدود من النشاط ، بحيث يقتصر عملها على هذا النشاط دون غيره مثل البنوك العقارية و الزراعية و التجارية .

6.2.1.البنوك الشاملة : هي تلك البنوك التي لم تعد تتقيد بالتعامل في نشاط معين أو منطقة أو إقليم معين ، و أصبحت تحصل على الأموال من مصادر متعددة و توجهها إلى مختلف الأنشطة لتحقيق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية .

7.2.1.البنوك الإلكترونية : هي تلك البنوك التي تعمل بالكامل من خلال الإنترنيت بحيث تتم المعاملات و العلاقات فيها من خلال الوسائل الإلكترونية و ليس اللقاء المباشر و تعرف هذه البنوك بإسم البنوك الإفتراضية[(1)] .

2)- أهمية و دور البنوك :

لقد أصبحت البنوك ضرورة من ضرورات العصر الحديث لا تستطيع أن تستغني عن خدماتها أية أمة من الأمم أو قطاع من القطاعات الإقتصادية أو الإجتماعية و غيرها ، و بغير العمليات البنكية لا يمكن أن تستمر المؤسسات على إختلاف أنواعها في نشاطها الإنتاجي و التجاري .

كما عالجت الكثير من الأبحاث الإقتصادية دور النظام البنكي في عملية التنمية الإقتصادية و تضمنت هذه الأبحاث تقييما للأفكار و الإتجاهات التي طرحت في هذا الشأن و من بين هذه الأبحاث ما قدمه **شومبيتر** سنة **1911م** في كتابه نظرية التطور الإقتصادي و الذي أكد على أهمية الدور الذي يلعبه النظام البنكي في عملية التطور و النمو الإقتصادي و ذلك بمساهمته في عملية تكوين رأس المال من خلال توليد الإئتمان بحيث يصبح رأس المال عبارة عن قوة شرائية جديدة تنعكس في النهاية بوسائل إنتاج حقيقية جديدة و هذه القوة الشرائية ضرورية لتمويل عملية التطور و النمو الاقتصادي .

---

(1) أحمد بلودنين ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 10 – 11

كما يؤكد الباحثون في هذا المجال بأن مسؤولية النظام البنكي في هذا المجال يجب أن تتصف بالإستمرارية و الديمومة ، و أن دور النظام البنكي في هذه العملية يجب أن يقاس من خلال قدرته في تعويض العجز في الإدخار المحلي المقابل للإستثمار و ذلك بتحقيق التعبئة القصوى للمدخرات ، و بإضطلاعه بوضع سياسة نقدية و إئتمانية متكاملة ، و في قدرته بتحويل الإئتمان القصير الأجل المرتبط بدوران النشاط الجاري إلى إئتمان إستثماري موجه نحو التمويل الطويل الأجل و الذي يستهدف تنمية القطاعات الإقتصادية المختلفة[(1)] .

3) – تعريف البنوك التجارية :

تعرف بأنها مؤسسة مالية غير متخصصة تعمل في السوق النقدي و تتطلع أساسا لتلقي الودائع بمختلف أنواعها ، كما تتميز عملياتها بشكل خاص بالتعامل بالإئتمان قصير الأجل .

كما تعرف أيضا بأنها المؤسسة التي تستعمل النقود كمادة أولية ، حيث تعمل على تحويل هذه النقود على منتجات و تضعها تحت تصرف زبائنها ، فهي بذلك مؤسسة مسيرة بقواعد تجارية و التي تشتري و تحول و تبيع ، كما أنها تملك كأي مؤسسة أموالا خاصة أين يشكل جزءا منها المخزون الأذنى ، غير أن ما يميزها عن بقية المؤسسات هو أنها تشتري بالإقتراض و تبيع بالإقتراض[(2)] .

إن البنوك التجارية تتشابه في الكثير من الأحيان مع المؤسسات المالية خاصة في ظل الأنشطة الخاصة بالائتمان و توفير مصادر التمويل للمشروعات و الأفراد .

أما عن الإختلاف فإن البنوك التجارية تعتمد في مصادر إستخدامها أساسا على الأموال التي تحصل عليها في شكل ودائع و تستخدمها لحسابها الخاص و ليس لحساب أصحاب الودائع ، كما أن رأسمالها هو مجرد ضمان لمواجهة حقوق المودعين ، بينما المؤسسات المالية تعتمد أساسا على رؤوس أموالها ، فتستخدم أموالها المملوكة و تعمل لحسابها .

---

(1) https://bencheneb.files.wordpress.com/2010/05/chapitre-01.pdf (16.25H : 10/01/2016)

(2) إيمان العاني ، **البنوك التجارية و تحديات التجارة الإلكترونية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006 ، ص 4

أما عن العامل الثاني في التفرقة هو طبيعة العمليات ، فالبنوك التجارية تركز على الإئتمان قصير الأجل ، في حين أن المؤسسات المالية تقوم بعمليات الإستثمار [(1)] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البنوك التجارية مؤسسة مالية تعمل على قبول الودائع الإدخارية و إستخدامها في عمليتها المختلفة مثل الخصم و الإقتراض ، و التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية لجميع الزبائن .

4) – وظائف البنوك التجارية :

تنقسم وظائف البنوك التجارية إلى قسمين :

1.4.الوظائف التقليدية :

1.1.4.قبول الودائع: تتجسد هذه الوظيفة في الطرق و الأساليب التي تقترض بها المصارف التجارية أموال المدخرين ، و يقصد بالوديعة السيولة المسلمة للبنك من أشخاص طبيعيين أو معنويين ، و تقبل البنوك التجارية الودائع بجميع أنواعها من الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات و تنقسم الودائع إلى عدة أنواع و التي تتمثل في :

- ✓ **الودائع الجارية:** هي ودائع تحت الطلب يستطيع المودع أن يسحب في أي وقت يشاء و يحتفظ بها العملاء في البنوك لإستعمالها في معاملاتهم .
- ✓ **ودائع لأجل:** هي ودائع لا يجوز سحبها إلا بعد مدة يتفق عليها المودع مع المصرف سلفا و تدفع عليها فوائد .
- ✓ **ودائع التوفير:** تحصل هي الأخرى على فائدة و تحسب معظم البنوك الفائدة على الأشهر الكاملة التي تقضيها الوديعة في حساب التوفير .

2.1.4.منح القروض و السلفيات: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يمارسها البنك التجاري منذ ظهوره ، و تعني هذه الوظيفة تقديم البنك التجاري مبالغ نقدية سواء ورقية أو كتابية إلى الأفراد و رجال الأعمال و المشروعات على إختلاف أنواعها و أجالها ، و ذلك لتمكينهم من مباشرة أعمالهم و توجيه نشاطهم على أن يقوموا برد هذه المبالغ عند

---

(1) حجيلة بركان ، فاطمة أجراد ، **التحليل المالي في البنوك التجارية : دراسة حالة قرض لبنك الفلاحة و التنمية الريفية** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي البويرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011/2010 ، ص 11

حلول الأجل المتفق عليه و يحصل على فوائد نظير ذلك ، و تتعدد الأشكال الخاصة للإئتمان الذي تمنحه البنوك التجارية و يتمثل أهمها في :

- ❖ الدفع تحت الحساب .
- ❖ القرض النقدي .
- ❖ فتح الإعتماد .
- ❖ عمليات الخصم .
- ❖ عمليات الإئتمان بالمقابل .
- ❖ الإئتمان الإيجاري .
- ❖ الإئتمان المقدم للتجارة الدولية .

من خلال هذه الوظيفية فإن البنوك التجارية تقدم خدمات لإقتصاد الدولة من خلال تمويل العمليات الإنتاجية التنموية المختلفة و تطويرها وفقا لسياسة إئتمانية محكمة(1) .

إضافة إلى هذه الوظائف التقليدية الرئيسية تقوم البنوك التجارية بوظائف أخرى ثانوية و التي تتمثل في :

- تحصيل مستحقات عملائها من مختلف مصادرها و دفع ديونهم لمستحقيها سواء كان ذلك داخل الدولة أو خارجها .
- إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم أو سندات نيابة عن عملائها و تسويق هذه الأوراق في سوق المال .
- التعامل في العملات الأجنبية بيعا و شراء .
- تأجير الخزائن للعملاء ليحتفظوا فيها بمنقولاتهم .
- إصدار خطابات الضمان .
- القيام بوظيفة أمناء الإستثمار لحساب العملاء(2) .

2.4.الوظائف الحديثة للبنوك التجارية : لقد تغيرت وظيفة البنك من مجرد مكان لتجميع الأموال و إقراضها إلى مؤسسة تهدف أولا و قبل كل شيء إلى تأدية خدمات ضرورية في

---

(1) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

(2) عبد النعيم محمد مبارك ، **مبادئ الإقتصاد** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1997 ، ص 432 – 433

المجتمع ، حيث تسعى من وراء ذلك إلى إغراء المتعاملين بشتى الوسائل ، بإعتبار أن جذب متعامل واحد يعتبر ربحا في حد ذاته ، و لتحقيق هذه الأهداف أصبح البنك التجاري يقوم بالعديد من الخدمات الحديثة و التي تتمثل في:

1.2.4.تقديم خدمات إستشارية للمتعاملين:أصبحت البنوك التجارية تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين لمشروعاتهم ، حيث يتم تحديد الحجم الأمثل للتمويل و كيفية السداد ، و مدى إتفاقها مع سياسة المشروع في الشراء و البيع و التحصيل ، لأن ذلك من مصلحة البنك و عليه كلما إرتفعت كفاءة المشروع كلما كان ذلك أفضل لهما .

2.2.4.إدخار المناسبات: تسعى البنوك التجارية إلى تشجيع المتعاملين معها ليقوموا بالإدخار لمواجهة نفقات المناسبات مثل الزواج ، الدراسة ، السياحة...إلخ ، حيث يقدم لهم فوائد و تسهيلات إئتمانية[1] .

3.2.4.خدمات البطاقة الإئتمانية:هي عبارة عن بطاقة من البلاستيك تتيح لمن أصدرت بإسمه الحصول على الإئتمان الذي يطلبه و بموجبها يتمتع العميل بالحصول على شراء البضائع من المتجر أو التمتع ببعض الخدمات الأخرى ، على أن يقوم العميل بتسديد قيمة ما يشتريه إلى البنك خلال أجل معين و بدون فوائد[2] .

4.2.4.خدمات الكمبيوتر:تستخدم البنوك حاليا الكمبيوتر لتزويد المتعاملين معها بكشوف توضح أوضاعهم المالية و الضرائب المترتبة إلى إيراداتهم ، و غير ذلك من الخدمات التي تقدمها[3] .

5.2.4.تقديم الخدمات التمويلية إلى المؤسسات الخاصة: يقدم البنك خدمات تمويلية إلى القطاع الفردي و الخاص لدعم المؤسسات الخاصة .

6.2.4.إيداع الأشياء الثمينة و المملوكة للزبائن في خزائن أمنة[4] .

---

(1) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

(2) عبد المطلب عبد الحميد ، **البنوك الشاملة : عملياتها و إدارتها** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000 ص 142

(3) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

(4) https://bencheneb.files.wordpress.com/2010/05/chapitre-01.pdf (16.25H : 10/01/2016)

5) – أهداف البنوك التجارية:

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية و التي تتمثل في :

1.5.الربحية: إن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة المصرفية هو حجم الأرباح التي تحققها ، و يقوم مبدأ الربحية على تعظيم أرباح البنك ، و لتعظيم الربح لدى البنك يجب عليه الزيادة في إيراداته ، و لا يتحقق ذلك إلا بزيادة حجم معاملاته و زيادة نشاطه و تنوع حافظة أوراقه المالية و بمدى تطور خدماته[(1)] .

2.5.السيولة: تعني السيولة في البنوك التجارية قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها المتمثلة في مواجهة طلبات المودعين و مقابلة طلبات الإئتمان ، و يعتبر عامل السيولة وثيق الصلة بالبنك التجاري ، و ترجع هذه الثقة إلى قدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته ، و هو أمر يتوقف على تحويل الأصول إلى سيولة بسرعة دون خسارة في قيمتها ، و تعتبر النقود أكثر الأصول سيولة تملي على البنك ضرورة أن يحتفظ بجزء من موارده في صورة نقدية سائلة و الجزء الثاني يوظفه في إستثمارات مختلفة و متنوعة لإشباع عامل الربحية .

3.5.الأمان: يقصد بالأمان هنا أن تجعل البنوك التجارية نفسها في مستوى أمان مقبول من المخاطر ، لأنه إذا حدث أي خلل فإن جمهور المودعين يتأثرون و ربما يقومون بسحب ودائعهم ، و بما أن رأس مال البنك التجاري يتسم بالصغر ، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن **10%** ، و هذا يعني أن صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذي يعتمد على أمواله كمصدر للإستثمار ، حيث أن البنك لا يستطيع إستيعاب خسائر أكبر من رأس ماله ، و إن حدث فإنه يغطي الخسائر بجزء هام من أموال المودعين ، و تصبح النتيجة فقدان الأمان و بالتالي إفلاسه ، و لذلك فعلى البنك الإلتزام بالنسبة التي تمثل رأس مال البنوك الموضوعة من طرف لجنة بازل المقدرة ب : **8%** و هذا لحماية المودعين[(2)] .

6) – موارد البنوك التجارية:

تتمثل هذه الموارد في المصادر المختلفة لموارد البنك و التي تتمثل في :

(1) أحمد فريد مصطفى ، محمد فريد عبد المنعم عفر ، **الإقتصاد النقدي و المصرفي بين النظرية و التطبيق** الإسكندرية : مؤسسة الشهاب ، 2000 ، ص 251

(2) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

1.6.الموارد الذاتية (الداخلية) : و تتمثل في :

1.1.6.رأس المال: يتكون من الأموال التي يدفعها أصحاب البنك التجاري لتكوين رأس المال الإسمي للبنك و هو لا يشكل إلا نسب ضئيلة من إجمالي الخصوم و أنه بمثابة حساب مدين للمؤسسين و مع ذلك فهو يعتبر مؤشرا لمتانة المركز المالي للمصرف ، و عادة تفرض التشريعات المصرفية حدودا دنيا على رأس المال و لا تمنع من زيادته بعد التأسيس ، و لكنها تحول دون سحبه إلا في حالة إشهار الإفلاس أو مواجهة خسارة ما لتلبية غرض إستثماري معين[(1)] .

2.1.6.الإحتياطات: هي عبارة عن ذلك الجزء المقتطع من أرباح البنك خلال سنوات عمله و تنقسم إلى قسمين[(2)]:

القسم الأول – الإحتياط القانوني: هو ما يلزم به البنوك التجارية بإحتجازه كنسبة معينة من الأرباح سنويا لتكوينه .

القسم الثاني – الإحتياط الخاص: هذا النوع من الإحتياط تحدده إدارة مجلس البنك ، و هو نسبة الأرباح السنوية ، و يحتفظ به لتدعيم المركز المالي أو لمواجهة خسارة غير متوقعة و هذا النوع من الإحتياط يعتبر إختياري .

2.6.الموارد الغير ذاتية (الخارجية) : و تتمثل في :

1.2.6.الودائع .

2.2.6.شيكات و حوالات و إعتمادات دورية مستحقة الدفع: هي عبارة عن ذمم و إلتزامات على البنك يكون ملزما بتسديدها عند تاريخ الإستحقاق .

3.2.6.مستحق للبنوك: تمثل إلتزامات البنك التجاري لبنوك أخرى محلية كانت أم أجنبية ، حيث تنشأ هذه الإلتزامات عند نقص السيولة[(3)] .

---

(1) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

(2) عادل أحمد حشيش ، **أساسيات الإقتصاد النقدي و المصرفي** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2004 ، ص 210

(3) http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

II – مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري .

1) – تقديم عام للبنك الوطني الجزائري :

1.1.التعريف بالبنك الوطني الجزائري : بعد ستة أشهر من تاريخ إستقلال الجزائر تم إنشاء البنك المركزي الجزائري و الخزينة العمومية ، إلا أن إنشاء البنوك التجارية لم يتم إلا في منتصف سنة **1966م** بداية بالبنك الوطني الجزائري الذي يعتبر أول البنوك التجارية المنشأة بعد الإستقلال بتاريخ **1966/06/13م** عن طريق المرسوم رقم **66 – 178**(1) .

بدايات البنك الوطني كانت صعبة بسبب إحتكار البنوك الأجنبية لأفضل الحصص السوقية الزراعية و الصناعية ، إلا أنه بنهاية سنة **1968م** تمكن البنك من استعادة **70** وكالة تجارية كانت تابعة لبنوك أجنبية ، حيث إستفاد من عدم إستقرار الأوضاع السياسية و الإقتصادية أنذاك ، و إهتم البنك الوطني الجزائري بتمويل الصناعات الإنتاجية للقطاع العمومي و الزراعة إلى غاية **1982م** حيث تمت إعادة هيكلتها و خلق بنك متخصص في الزراعة .

بين سنتي **1993** و **1994م** خضع البنك الوطني الجزائري لتدفقيين ماليين مما جعله أول بنك يصادق عليه من طرف مجلس النقد و القرض سنة **1995م**(2) .

هيكل البنك الوطني الجزائري يتكون بصفة عامة من **250** وكالة تجارية(3) موزعة على كامل التراب الوطني تضمن العلاقة المباشرة مع الزبائن و مجمعة تحت **17** مديرية جهوية و إدارة عامة ممثلة بالرئيس المدير العام و هيئات إستشارية و مديريات مركزية متخصصة تسهر على رسم الإستراتيجيات و تطبيقها(4) ، و يتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري في الشكل التالي :

---

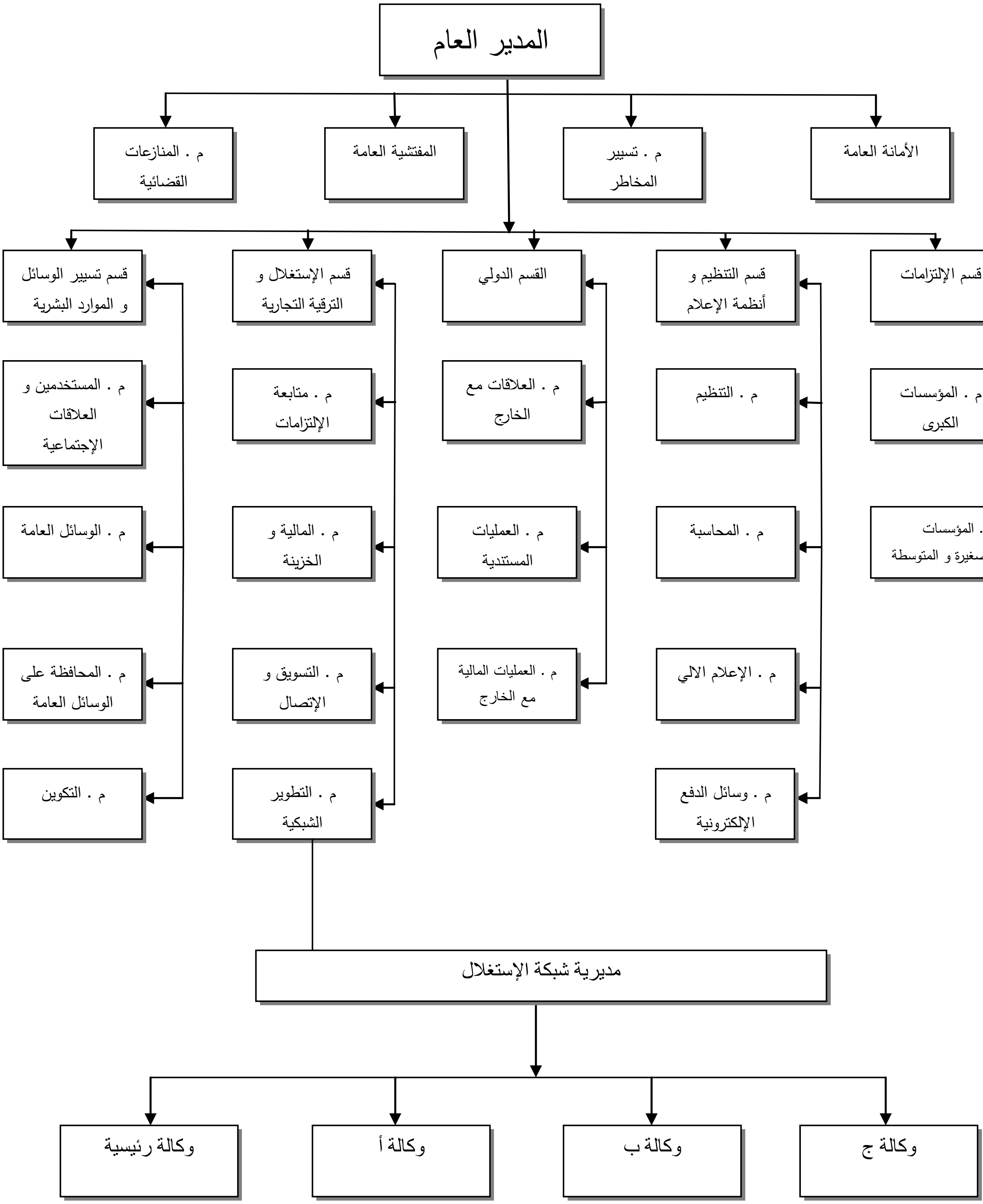
(1) Sofia Zourdani , **Le Financement Des Opérations Du Commerce Extérieur En Algérie : Cas De BNA** , Mémoire De Magister En sciences Economique , Université Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou , 2012 , p - 181

(2) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 93

(3) http://www.el-hourria.com/index.php/economie/item/2700-%D9%81%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%D9%86-%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%AA%D9%8A%D9%86-%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%81(26//01/2016 : 14 : 57 H)

(4) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 93

الشكل رقم (1) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري .



المصدر : الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري **(www.bna.dz)**

تشرف على عمل الوكالات التجارية مديرية شبكة الإستغلال و التي تتكون من مجموعة من المصالح و التي تقوم بالوظائف التالية :

أولا – وظائف دائرة القروض : تقوم هذه الدائرة بمايلي :

- **المصلحة القضائية و المنازعات** : هذه المصلحة تتكفل بمعالجة كل المشاكل المتعلقة بالقروض سواء من طرف الزبائن أو على مستوى المديرية و كذا الوكالات التابعة لها .
- **خلية الدراسة و التحليل** : و هي المكلفة بتسيير و تنظيم و دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقروض الممنوحة .
- **وظائف التسيير الإداري و الميزانية** : تقوم هذه الدائرة بالوظائف الموكلة لها من خلال المصالح المشرفة عليها .

ثانيا – مصلحة الموازنة : تقوم هذه المصلحة بمايلي :

- **فرع الموازنة** : يقوم بإعداد الموازنات التقديرية لأعمال البنك :
- **فرع المحاسبة** : يقوم بإعداد المحاسبة من ميزانيات و جدول حسابات النتائج .

ثالثا – مصلحة الموارد البشرية : تقوم هذه المصلحة بمايلي :

- **فرع التوظيف:** مسئول عن التوظيف عموما و يقوم كذلك بمتابعة المسار المهني للموظفين.
- **فرع الأجور**: يهتم بالرواتب و الجانب الإجتماعي للموظفين (التعويضات ، الضمان الإجتماعي ...إلخ) .
- **فرع التكوين** : يقوم بتحديد كل ما يتعلق بالبعثات التكوينية .

رابعا – مصلحة الوسائل و المعدات : توفر هذه المصلحة الوسائل و العتاد اللازمين لمزاولة النشاط مثل الأوراق ، مكاتب ، أجهزة الكمبيوتر ...إلخ .

خامسا – ورشة الصيانة : تقوم بصيانة الوسائل و المعدات الخاصة بالبنك .

سادسا – وظائف دائرة الترقية و التنشيط الإقتصادي : تقوم أساسا بتسويق الخدمات البنكية عن طريق كل الوسائل الإتصال المختلفة .

سابعا – وظائف دائرة الرقابة : لهذه الدائرة دور فعال في التنسيق بين المديريات الجهوية و الوكالات التابعة لها و المديرية المركزية للبنك و ذلك بالسهر على تطبيق التوصيات و

الأوامر التي يتم إعدادها على مستوى المديرية المركزية للبنك الخاصة بمصالح المديريات الجهوية و الوكالات التابعة لها ، و تقوم هذه الدائرة بوظائفها عن طريق خليتين :

- ❖ **خلية مستقرة :** تكون الرقابة على مستواها عن طريق الوثائق التي يتم تعدادها .
- ❖ **خلية متنقلة :** تقوم برقابة مكانية و هي تنقسم إلى :
  - ➢ رقابة دورية تتم وفق جدول يتم إعداده مسبقا في سرية تامة و تكون هذه الرقابة في شكل زيارات ميدانية مفاجئة .
  - ➢ رقابة للمتابعة و السهر على تطبيق التوصيات و الأوامر .
  - ➢ رقابة خاصة تكون في حالة وجود مشاكل على مستوى المديرية الجهوية أو إحدى وكالاتها[(1)] .

2.1.الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري: يقوم البنك الوطني الجزائري بتقديم الخدمات للفئات التالية :

1.2.1.فئة الأفراد : و يقصد بذلك الأشخاص الذين يخول لهم القانون و يسمح لهم بالتعامل البنكي.

2.2.1.فئة الأعمال الحرة : و التي تقوم بأنشطة حرة مثل الطب و المحاماة ...إلخ .

3.2.1.فئة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : و هي المؤسسات التي يقل عدد عمالها أو يساوي **250** عامل و تقوم بأنشطة مقيدة على سجل تجاري .

4.2.1.المؤسسات الكبيرة : و هي المؤسسات التي يفوق عددها **250** عامل .

5.2.1.الدولة و الأجهزة التابعة لها : مثل الخزينة العمومية ، و الجماعات المحلية ...إلخ

كما تتنوع خدمات البنك الوطني الجزائري إلى نوعين من الخدمات و التي تتمثل في :

أولا – الخدمات الإئتمانية : و تتكون من ثلاثة أصناف و التي تتمثل في :

- **القروض الخاصة :** هذا النوع من القروض تحكمه إتفاقيات مسبقة ، و هذه القروض تكون موجهة ذات طابع إجتماعي مثل قروض : **ANSEJ / CNAC / ANGEM / OUSRATIC**
- **القروض الخاصة بالأفراد :** مثل القرض العقاري .

---

(1) نوال مأمون ، صفاء حفيان ، **دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 ، ص 55 – 56

- **القروض الموجهة إلى المؤسسات** : و تتمثل هذه القروض في :
  - قروض الإستثمار متوسطة المدى .
  - قروض الإستغلال .
  - قروض الخزينة .
  - قروض بالإمضاء .
  - قروض التجارة الخارجية[1] .

6.2.1.الخدمات الغير الإئتمانية : مثل الحسابات الجارية و الشخصية ، دفاتر الإدخار و التوفير من فتح و متابعة و غلق ، دفاتر الشيكات ، تسيير الفوائد ، العمليات المتعلقة بالتداولات المالية ، التحويلات على الحساب ، المقاصة الإلكترونية ، الكشوف ، آلات الصرف ، بطاقات الدفع و السحب ما بين البنوك ، عمليات الصندوق ، إستقبال الودائع تأجير الخزائن الحديدية ...إلخ[2] .

3.1.أهداف البنك الوطني الجزائري: يسعى البنك الوطني الجزائري إلى تحقيق الأهداف التالية[3] :

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الوكالات الوطنية .
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات النقدية .
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة .
- إحتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي .
- لعب دور فعال في احداث التنمية الإقتصادية .

2) – تطبيق مشروع ميدا للبنوك في البنك الوطني الجزائري :

1.2.التعريف بالمشروع : مشروع ميدا هو مشروع أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول و التي تتمثل في الجزائر ، مصر ، فلسطين ، الأردن ، لبنان ، المغرب ، سوريا ، تركيا قبرص و مالطا ، و التي يعمل المشروع على مساعدتها على وضع إستراتيجيات و إكتساب

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 94 – 95

(2) مقابلة مع السيد زرقي محمد نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/11/9

(3) عبد الإله بن حسين ، رضوان عيوني ، **تمويل الإستثمارات عن طريق القروض البنكية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمغنية** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد – محلقة مغنية بتلمسان كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013 ، ص 36

مهارات من أجل جذب الإستثمار الأجنبي ، و يدير هذا المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات فرنسية و إيطالية يمولها الإتحاد الأوربي و برنامج ميدا ، و قد قدم هذا البرنامج إقتراحات تخص عدة قطاعات إستراتيجية منها : هندرة القطاع المصرفي ، قطاع الإتصالات ، المواصلات ، السياحة ، خوصصة المؤسسات ، و من بين البنوك العمومية التجارية المعنية بهذا المشروع :

- البنك الوطني الجزائري .
- بنك التنمية المحلية .
- القرض الشعبي الجزائري .
- بنك الجزائر الخارجي .
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط[1] .

2.2. أسباب تبني المشروع :

أولا – الأسباب الثقافية و التنظيمية :

- الإدراك السلبي لصورة للبنوك الوطنية و تشكل هذا الإدارك بفضل طول الأجال ، كثرة خطوط الإنتظار و طولها و إعتبار العمال عقبة بين الزبون و حصوله على مراده مثل الأجراء الذين يتوجهون إلى البنوك مرة كل شهر من أجل تحصيل أجورهم الشهرية فيصطدمون بالطوابير الطويلة ، قلة عمال البنك الذين يهتمون بهم ، طول مدة الإنتظار و الإزدحام ، و بالتالي يصبح البنك بمثابة عقبة بين الأجراء و نقودهم .
- خطورة العمليات البنكية تستوجب حذر البنوك مما جعل هذه الأخيرة تحت أطنان من المعاملات الإدارية و القانونية ، الأوراق و الوسائل الرقابية على كل المستويات ، فهذه الجوانب تشكل عراقيل في وجه الزبون سواء الوطني أو الأجنبي و تعزز إداركه السلبي للخدمات البنكية .
- عدم وجود معايير موحدة لوسائل الدفع بين البنوك ، و عدم سن معايير موحدة و دقيقة فيما يتعلق بمعالجة وسائل الدفع ، أما تلك المتوفرة فعليا لا تحترمها البنوك خاصة تلك المتعلقة بالقواعد الإحترازية التي سنها البنك المركزي التجاري .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 96

ثانيا – الأسباب القانونية: تتمثل هذه الأسباب في التهرب الضريبي ، بحيث يعتبر السوق الموازي أكبر مستهلك للتدولات المالية ، كذلك اغلب الزبائن يفضلون التعامل وجها لوجه و البيع مقابل السيولة الانية ، كما يفضلون إبقاء العمليات تحت طي الكتمان بطريقة يصعب تتبعها أو مراقبتها في إطار قانون مكافحة تبييض الاموال و مكافحة التهرب الضريبي(1) .

3.2.أهداف المشروع :

- ❖ توفير وسائل دفع أكثر مرونة و أكثر حركية .
- ❖ توفير أنظمة دفع مواكبة للمعايير الدولية .
- ❖ تخفيض أجال تقديم الخدمات .
- ❖ تقليل طول الأجال و الإنتظار .
- ❖ سرعة و أمن التبادلات المالية .
- ❖ تقليل تكاليف تقديم الخدمات .
- ❖ تحسين جودة الخدمات البنكية .
- ❖ تحسين الصورة المدركة للبنوك .
- ❖ جذب التعاملات المالية الموازية نحو البنوك مما يسهل متابعتها و مراقبتها .
- ❖ تثمين دور القطاع المالي في تنمية الإقتصاد الجزائري(2) .

3) – أسباب تبني مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري :

لاحظ المسيرون في البنك مجموعة من المشاكل التي أثرت بصفة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة و بالتالي على رضا الزبائن الذين شرعوا في التذمر و البحث عن تلبية إحتياجاتهم عند البنوك الأجنبية ، و تتمثل جوانب التعثر في البنك الوطني الجزائري في :

أولا – عدم وضوح التنظيم و دقته بين المكاتب الأمامية و الخلفية و الذي نتج عنه :

- الصراع اليومي من أجل توزيع الموارد و تحديد الأولوية بين الإنتاج ، التسيير و التسويق.
- توزيع الجهود و تفرقها مما لا يسمح بالتحكم في العمليات و الحصول على النتائج المرجوة (إنتاج الخدمة و تحقيق رضا الزبون) .

---

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 56

(2) المرجع نفسه ، ص 56 – 57

- يتم معاملة الزبون بطرق إدارية بحتة ليس لها أية علاقة بالتسويق .

ثانيا – التقسيم الكبير للعمل و الذي نتج عنه :

- عدم توازن عدد العمال مع حجم العمل .
- لا إمكانية للتعاون الجماعي بسبب كثرة العمل لكل شخص .
- لا إمكانية للتعويض عن غياب أحد العمال .
- أثر بشكل سلبي على الجودة المقدمة حيث تطول الأجال و ترتفع نسبة الأخطاء .
- شدة التركيز على إنهاء المهام الإدارية اليومية و التي لا تسمح للعمال بالتركيز على الهدف الأول (تقديم الخدمة بجودة عالية و تحقيق رضا الزبائن) .
- أثر بشكل سلبي على معنويات العمال و يضعف الحوافز .

ثالثا – التسيير و القيادة: المسيرون ليس لهم الوقت من أجل تنشيط المبيعات أو ممارسة التسويق بسبب كثرة المهام الإدارية اليومية و حل المشاكل اليومية و الأخطاء و الإنحرافات[1] .

4) – الجوانب التي شملتها الهندرة في البنك الوطني الجزائري :

كان مسيرو البنك الوطني الجزائري على وعي بضرورة أخذ جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية من أجل الوصول إلى النتائج الهائلة المرجوة ، و قد كان تركيزهم على[2] :

1.4.المعطيات المجمعة من المحيط الخارجي: و تتمثل في الصراع الشديد بين المنظمات البنكية في السوق الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة أو أجنبية ، بحيث تسعى إلى الحصول على حصة سوقية من خلال خدمات لا تجذب الزبون فقط بل تضمن وفاءه الدائم لها ، فمن الزبون تبدأ و إليه تنتهي .

2.4.سيرورة العمليات: و ذلك بإعتبارها أساس تقديم الخدمات و أساس بقاء البنك ، و جودتها تحدد جودة الخدمة البنكية المقدمة .

3.4.التكنولوجيا: لا يمكن تقديم سيرورة عمليات ذات جودة عالية في مجال الخدمات البنكية دون تقنية المعلومات و توفر التكنولوجيا الملائمة لذلك .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 100

(2) المكان نفسه ، ص 100

4.4.الموارد البشرية: لابد من أقلمة العنصر البشري عدديا و نوعيا على مختلف المستويات لزيادة فرص نجاح العمليات الجديدة المقترحة .

5)- مراحل تطبيق مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري:

من أجل تطبيق المشروع و ضمان سيره الحسن تم تعيين فريق من المتابعين كالتالي :

- **رئيس المشروع** : و قد كلف الأمين العام للبنك بقيادة المشروع .
- **لجنة القيادة** : مكونة من الإطارات السامية بالبنك .
- **لجنة إستشارية** : مكونة من أشخاص ذوي خبرة مهنية و أقدمية بالبنك و على دراية بالقوانين الداخلية و الخارجية التي تحكم البنك مثل القواعد الإحترازية ، التنظيم السائد بالوكالات ، الوثائق الداخلية المتوفرة ، كيفية سير العمليات المحاسبية ، تسيير الموارد البشرية و تكوين العمال[1] ، و قد تم تطبيق مشروع الهندرة في البنك الوطني الجزائري على مرحلتين :

المرحلة الأولى: إختار البنك الوطني الجزائري هندرة كل من التنظيم التجاري للوكالة و طرق الدفع و مديرية الإعلام الألي ، هذا الإختيار تم بناءا على إجتماعات عمل متواصلة بين البنك و مكاتب الدراسات التي قدمت مجموعة من الملاحظات ، التقارير و الإقتراحات بعد مرحلة مراقبة تعدت ستة أشهر .

أولا – مصادر جمع المعلومات: تمت عملية جمع المعلومات عن طريق القيام بملاحظات و إستقصاء من خلال :

- دراسة و تحليل الوثائق البنكية كدفاتر الإجراءات ، القواعد و الأنظمة .
- دراسات ميدانية على أرض الواقع (وكالات : شي غيفارة ، الأبيار ، الروبية ، زيغوت يوسف ، واد السمار ، بابا حسن) .
- مقابلات شخصية مع إطارات البنك الوطني الجزائري .
- دراسة معمقة للوكالة النموذج بالأبيار .

ثانيا – الإطار : تدور المعلومات التي تم جمعها حول :

- التنظيم .
- السيرورات .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 99

- أنظمة المعلومات .

ثالثا – تحليل المعلومات: إن الهدف من هذه العملية هو التمكن من هندرة سيرورات العمليات للبنك الوطني الجزائري ثم وضع تنظيم جديد يتماشى مع السيرورات الجديدة و الإحتياجات المعبر عنها و مع إمكانات شبكة التوزيع للبنك الوطني الجزائري ، و قد تمخضت نتائج جمع المعلومات و تحليلها فيما يلي :

أ – بالنسبة للتنظيم :

- **النتائج العامة :**

- وجود وظائف شاغرة بالهيكل التنظيمي للبنك .
- ضعف و حتى إنعدام الإتصال بين مختلف المديريات و الوكالات .

- **الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك :**

- المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك و لكن لها أثر سلبي على المهام التجارية .
- يمضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية .
- ثقل المهام الإدارية و دقتها لا يترك أي وقت للقيام بالتسويق الفعلي للخدمات[1] .

- **الوكالات غير منظمة حول الزبون :**

- تحديد الأهداف التجارية غير دقيق .
- ضعف تفويض المهام للعمال .
- عدم البحث في إحتياجات الزبون و توقعاته .
- عدم فصل المنظمات عن الأفراد أثناء تقديم الخدمات و الذي لا يسمح بالتحكم في الوقت[2] .

- **التنظيم الفزيائي للوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب :**

- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لأداء المهام الجارية على أحسن وجه .

---

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 59

(2) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 105

- تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية و خلفية دون وضع حلقة وصل بينهما الأمر الذي يخلق بطئ في التعاون مع الزبون .
- وجود مكاتب مغلقة أو منعزلة عن الزبون يصعب من الإتصال بينه و بين العمال[1] .

ب – بالنسبة لسيرورة العمليات :

تم تحليل سيرورة العمليات وفقا لمبدأ الفاعلية العملية و الفاعلية التجارية ، و يقصد هنا بتحليل سيرورة العمليات لتحديد إذا ما كانت تحقق الأهداف الداخلية للمنظمة و تسمى فاعلة عمليا ، و إذا كانت تحقق توقعات الزبون تسمى فاعلة تجاريا و كان ذلك وفقا لعدة خطوات هي[2] :

- تحديد و تعريف سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري .
- تحديد فاعليتها العملية و التجارية .
- تقسيم سيرورات العمليات إلى سيرورات فاعلة ستتم المحافظة عليها ، و سيرورات متوسطة الفاعلية ستتم هندرتها ، و يبين الجدول التالي سيرورة العمليات التي تم تحديدها.

الجدول رقم (7) : سيرورة عمليات البنك التي تم تحديدها .

الفروع	سيرورة العمليات بالوكالات .
الإستقبال و الخزينة .	- السحب و الدفع نقدا . - السحب و الدفع نقدا عن بعد . - التحويل المالي . - تحصيل الشيكات . - طلب دفاتر الشيكات . - إصدار صكوك البنك . - صرف العملات .
تسيير الحسابات	- تحويل الحسابات . - غلق الحسابات . - تسيير التركة . - فتح الحسابات (أفراد و مؤسسات)
الإدخار	- دفاتر الإدخار . - الإيداع لأجل . - سندات . - صكوك الخزينة .

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 59

(2) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 105

القروض	- القروض المصغرة و الخاصة . - القرض العقاري . - قروض الإستغلال . - قروض الإستثمار . - خصم الأوراق التجارية .
النقدية	- بطاقة السحب و الدفع .
التجارة الخارجية	- إيداع ملف التجارة الخارجية . - القرض المستندي . - التحويل الحر . - تحصيل الشيكات في الخارج . - التحصيل التجاري .
أخرى	- الإستقبال . - جذب الزبائن . - متابعة الحسابات الثابثة .

المصدر : سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 106 – 107

بعد عملية التحديد تم تصنيف العمليات إلى سيرورات فاعلة على الصعيدين التجاري و العملي ، فالسيرورات الفاعلة تبقى كما هي ، أما المتوسطة و الغير فعالة ستتم هندرتها و يمثل الجدول التالي نتائج تقييم سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري .

الجدول رقم (8) : نتائج تقييم سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري .

درجة الفاعلية	**سيرورة العمليات .**
سيرورات فاعلة	- طلب دفاتر الشيكات . - صرف العملات . - خحم الأوراق التجارية . - الإيداع لأجل . - سندات . - إيداع ملف التجارة الخارجية . - متابعة الحسابات الثابثة . - السحب و الدفع نقدا . - القروض المصغرة و الخاصة . - القرض العقاري . - الإستقبال . - جذب الزبائن .
سيرورات متوسطة الفاعلية	- فتح الحسابات . - غلق الحسابات . - تحويل الحسابات . - تسيير التركة . - السحب و الدفع نقدا عن بعد . - التحويل المالي . - تحصيل الشيكات .

- إصدار صكوك البنك . - بطاقة السحب و الدفع نقدا . - دفاتر الإدخار . - صكوك الخزينة . - قروض الإستثمار . - قروض الإستغلال . - القرض المستندي . - التحويل الحر . - تحصيل الشيكات في الخارج . - التحصيل التجاري .	

المصدر : سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 108 – 109

ج – بالنسبة لنظام المعلومات :

نظام المعلومات القديم **Delta V4** هو و الذي كان معمم على جميع الوكالات مع إستقلالية الوكالات عن بعضها البعض ، أما عن الموقع المركزي فيستعمل نظام **A11** ، و هذه الأنظمة لا تساعد على التسويق[(1)] ، و لا يوفر رابط بين الوكالات فيما بينها[(2)] .

خامسا – نتائج المرحلة الأولى : بعد جمع هذه المعطيات و دراستها و تفحصها خلص فريق المشروع إلى بعض النقائص و التي تم الوقوف عليها و التي تتمثل في :

- تنظيم الوكالة يدور حول المعالجة الإدارية للعمليات .
- لا توجد تفرقة بين المكاتب الأمامية و الخلفية في الوكالة .
- غموض أدوار المكلفين بالدراسات ، و نقص تكوين العمال بصفة عامة .
- غياب التدخل الكافي من طرف الهيئات المساندة للوكالات كالمديريات الجهوية و العامة.
- عدم الفصل بين الزبائن (أفراد و مؤسسات) .
- تفويض المهام للعمال ضعيفّ ، وبعد الوقوف على هذه النقائص تم إقتراح الحلول التالية:
- خلق وظيفة " **الإستقبال و الإستشارة** " .
- خلق وظيفة " **المكلف بالزبائن** " .
- خلق وظيفة " **موظف شباك دافع** " .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 109

(2) المرجع نفسه ، ص 110

- مراجعة مهام و صلاحيات المكلف بالدراسات .
- إدخال المقاربة بالزبون و الذي يجب أن يكون محور جميع العمليات في الوكالة .
- توفير نظام معلومات ملائم .
- تمكين العمال .
- إعادة توزيع الموظفين و إعادة تنظيم الوكالات لتسهيل حركة التدفقات البشرية و المعلوماتية[(1)] .

المرحلة الثانية: تعرف هذه المرحلة بمرحلة التطبيق و قد جزأت إلى ثلاثة مراحل أساسية :

أولا – مرحلة الإنتقال من الإقتراحات إلى العمليات: هذه المرحلة إمتدت من (جانفي فيفري ، مارس ، أفريل 2007) ، حيث خصص شهر جانفي للتعرف على التنظيم ، سير العمليات و قياس أدائها من أجل تعديد العمليات التي ستعاد هندستها ، كما تم في هذا الشهر إستحداث نظام معلوماتي جديد و الذي يعرف حاليا بنظام **Delta V8** ، كما تم في هذا الشهر تسهيل عملية الإتصال بين الموقع المركزي و الوكالات من خلال التحول إلى الإتصال الإلكتروني[(2)] ، و يتميز هذا النظام المعلوماتي الجديد على القديم بعدة خصائص يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (9) : الفرق بين النظام المعلوماتي Delta V8 الجديد و Delta V4 القديم .

النظام	حركة الموظفق بالمكتب الامامي	التغطية الوظيفية	قاعدة المعلومات و الزبائن	المراقبة و التقرير
Delta V4	بعض واجهات برنامج الإستغلال صعبة الإستعمال و تسلسل عدد كبير من الواجهات من أجل اتمام العمليات المطلوبة	لا يعالج بعد العمليات إلكترونيا مما يستلزم القيام بها يدويا	لا يضم أية قاعدة بيانات من أي نوع و لا يمكن إستخراج قوائم الزبائن وفقا لمعيار بحث معين	إستخراج بعض الإحصاءات يدويا

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 60

(2) الشيخ الداوي ، سمية برنو ، **أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** (2016/02/02 : 00.11H):
http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3344/1/14.pdf

Delta V8	مكن الموظفين من التعامل بإنسيابية أكبر بين اتمام العمليات و الإهتمام بالزبون	يغطي جميع مهام و أنشطة البنك	يضم قاعدة بيانات حسب المستوى الهرمي	يتم الحصول على التقارير و الإحصائيات بطريقة ألية

المصدر : سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 109

كما ساهم النظام المعلوماتي الجديد **Delta V8** إلى حد كبير في تسهيل العمليات المصرفية من حيث السرعة و الأمان[1] .

في شهر فيفري من هذه المرحلة تم تحديد **26** سيرورة عمليات تدور حول الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري ، و تحليل هذه السيرورات و تفكيكها لتحديد العمليات الأساسية التي سيتم هندرتها لضمان السرعة ، الجودة ، أمن العمليات و تحقيق رضا الزبائن.

في شهر مارس من هذه المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع ، المراكز و المهام ، بحيث حددت مهام و صلاحيات كل منصب عمل على حد سواء في المكاتب الأمامية و الخلفية ثم تمحورها حول مركز واحد و هو خدمة الزبون و إرضائه ، كذلك أعطيت إستقلالية أكبر للعمال و قللت من المستويات الهرمية .

في شهر أفريل من هذه المرحلة تم رسم مخطط تطبيقي يحتوي تنظيما جديدا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بالإضافة إلى مجوعة من التوصيات لتسهيل عملية الإنتقال مثل تكوين العمال ، توفير الدعم القانوني ، الحصول على التكنولوجيا الملائمة ، طريقة تموقع المكاتب لتفعيل إنسياب التدفقات المادية و الغير مادية و تحفيز الإتصال الداخلي[2].

إن هذه العمليات التي تم تحديدها و القيام بهندرتها فرضت إعادة تنظيم الوكالات التجارية لأداء هذه الأعمال و قد تم إعادة تنظيم الوكالات التجارية وفقا لأربعة مبادئ :

- إعتماد مفهوم المهنة .
- إعادة تنظيم مساحة الوكالة بما يلائم أداء الأعمال .
- الفصل بين المكاتب الأمامية و الخلفية .

---

(1) مقابلة مع السيد زرقي محمد نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/11/16

(2) الشيخ الداوي ، سمية برنو ، **أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** (2016/02/02 : 00.11H) ، **نفس المرجع السابق الذكر**

- الدقة في تحديد المهام[1] .

إن هذه المرحلة عموما سعت إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. الأهداف الوظيفية (التنظيم) :

- الفصل بين المكاتب الأمامية و الخلفية .
- المعالجة المتعددة الكفاءات لعمليات الشباك .
- متابعة الزبائن من طرف المكلف بالزبائن .
- تطوير و تثمين وظيفة الإستقبال .

2. الأهداف العملية (المكاتب الأمامية التسويقية) :

- تقليص خطوط الإنتظار .
- تسهيل التعامل مع الزبون .
- التعرف الأفضل على الزبون .
- الرفع من الوقت المخصص للتسويق .
- الرفع من المبيعات .

3. المكاتب الخلفية الإنتاجية :

- ضمان أجال الإنتاج .
- المحافظة على مستوى الجودة .
- الرفع من الإنتاج[2] .

ثانيا – مرحلة التطبيق التجريبي على الوكالة المختارة (الأبيار) و التغذية العكسية: إمتدت هذه المرحلة من خل أشهر (ماي ، جوان ، جويلية **2007**) و قد تم إختيار وكالة الأبيار كنموذج للتطبيق و ذلك من أجل التأكد من إمكانية تطبيق المخطط و التعرف على العراقيل و المصاعب من أجل اصلاحها قبل التعميم على جميع الوكالات التجارية على مستوى الوطن ، و قد تم منح وكالة الأبيار مهلة شهر من أجل إتباع التنظيم الجديد و قد تم التطبيق الفعلي لهذا النموذج يوم **23 ماي 2007**م بجميع حذافيره تحت إشرف كل من مكاتب الدراسات الأجنبية و فريق العمل التابع للبنك الوطني الجزائري ، و في هذا الإطار

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 62

(2) المرجع نفسه ، ص 61

تم إعلام عمال وكالة الأبيار بالتغيرات الحادثة في توزيع الوظائف من أجل كسب ثقتهم و إقناعهم بأن العملية لن تؤثر على مناصبهم و أجورهم ، كما تم أيضا القيام بالترتيبات المادية اللازمة و أقلمة القوانين الداخلية و الخارجية ، و قد كان لهذا التطبيق في الوكالة النموذج تأثير مباشر على :

1.الترتيب و الأشغال :

- أعمال إعادة ترتيب و تحفيز الوكالة من أجل تغيير أماكن مكاتب المصالح .
- الموارد المادية :
- تحديث العتاد و تطويره .
- شراء عتاد و آلات جديدة .

2.نظام العلومات :

- تصليح الأعطال .
- التطوير التقني و التكنولوجي .
- إستعمال تسويقي أمثل لنظام التشغيل **Delta V8**[(1)] .

3.الموارد البشرية :

- تحديد و توجيه الموارد البشرية .
- الاتصال .
- التكوين .
- تمكين العمال .
- إستحداث وظائف جديدة من أجل السير الحسن لسيرورة العمليات الجديدة .
- تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للوكالة البنكية .
- إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة .
- وضع مخطط لتكوين العمال بناءا على توجيههم الجديد[(2)] ، و يوضح الجدول التالي الوظائف الجديدة المستحدثة .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 118 – 119

(2) المرجع نفسه ، ص 120

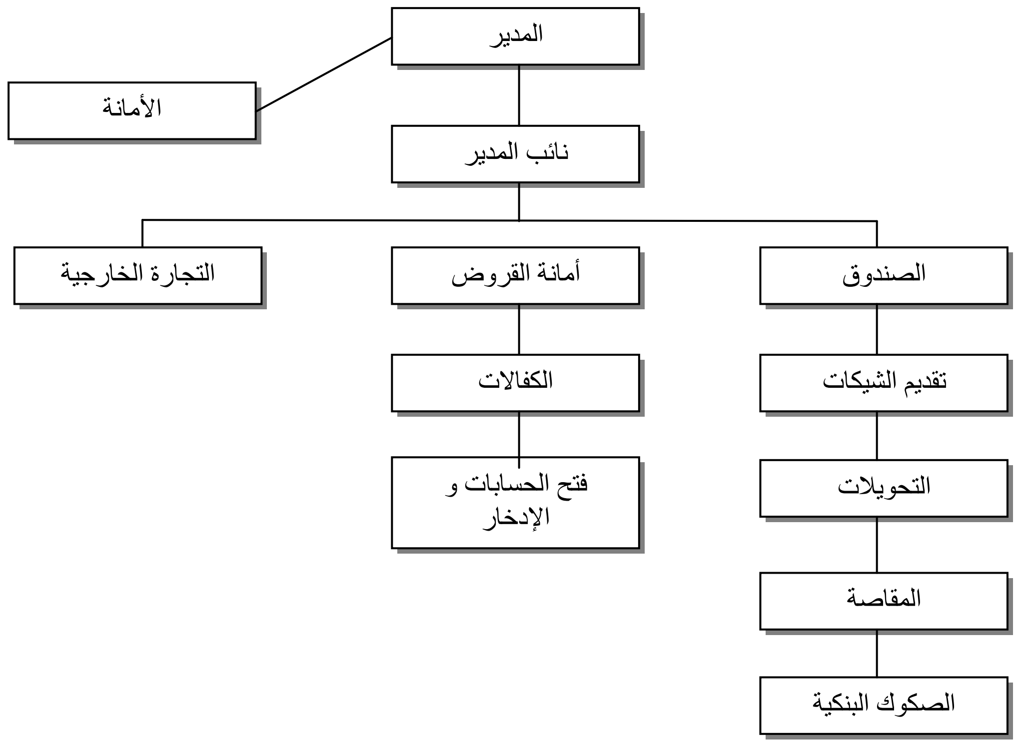
الجدول رقم (10) : الوظائف الجديدة المستحدثة .

الوظائف البنكية الجديدة .	التوصيف .
المكاتب الأمامية .	
الإستقبال .	الإستقبال : الفزيائي ، الهاتفي و البريد ثم تحديد الطلب و توجيهه .
ما قبل البيع .	عمليات التسويق المباشرة ، تحديد المواعيد التحضير و المقابلات .
الإستشارة و البيع .	مقابلات مع الزبائن ، تقديم الإستشارة و التعاون .
إدارة المبيعات .	إنهاء تكوين الملفات .
المكاتب الخلفية .	
تسيير الأحداث .	تسيير حركة الحسابات بالإضافة إلى الأحداث المرافقة (الخدمات المتعلقة بالحسابات) و الأحداث الممكنة للحصول عليها مثل معارضة صرف الشيكات .
تسيير الحوادث .	معالجة المشاكل التي تقع بالبنك مثل المشاكل التقنية و القانونية .
دعم توجيه المؤسسات .	إنهاء تقديم الخدمات و متابعة سيرها من قبل الزبائن .
التسيير .	تسيير و تنمية الأصول التجارية للبنك ، تحفيز و تنشيط العمال و مراقبة تسيير الأخطار .

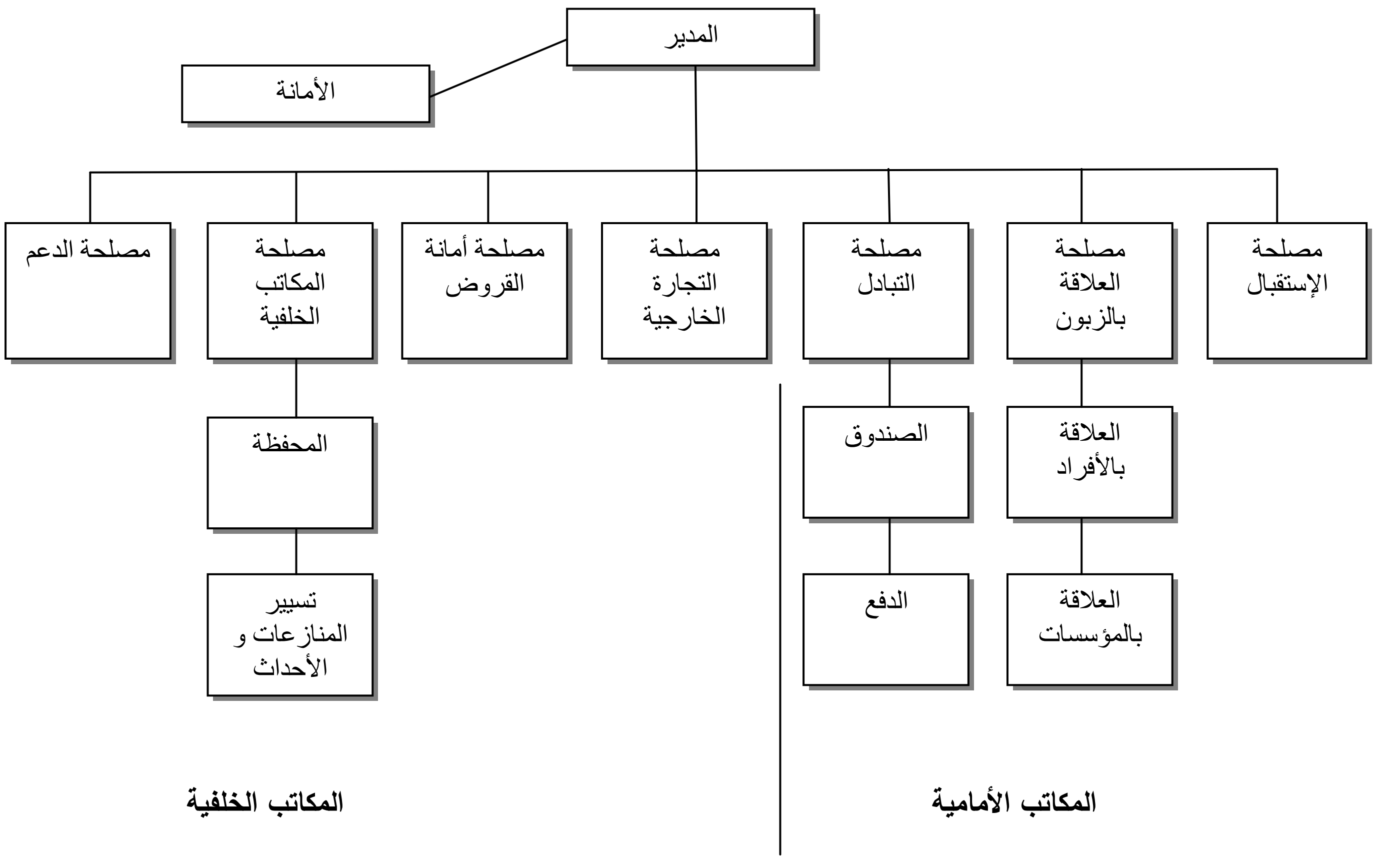
المصدر : سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 63

كما قد تم تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة و الذي يتمثل في الشكلين التاليين :

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي للوكالة قبل هندرتها .



الشكل رقم (3) : الهيكل التنظيمي للوكالة بعد هندرتها .



المصدر : سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 64 – 65

من خلال الشكلين يلاحظ بأنه قد تم الفصل بين المكاتب الأمامية و الخلفية ، و قد تم إعادة توزيع الموظفين على الهيكل التنظيمي الجديد ، بحيث تقوم مصلحة الإستقبال بإستقبال و توجيه الزبائن ، أما عن مصلحة العلاقة بالزبائن فهي تهتم به من حيث إرشاد الزبائن و متابعتهم(1) ، فمثلا إذا أراد أحد الزبائن سحب أجره الشهري و طلب معلومات عن منح القروض و أراد إيداع ملف لتأجير خزينة حديدية (أراد مجموعة من الخدمات في نفس الوقت) لا يقوم الزبون بمفرده بقضاء حاجته عن كل موظف مكلف بهذه العمليات على حدا لأنه من غير المعقول أن يقوم بقضاء حاجاته في نفس الوقت ، لذا يقوم المكلف بالزبائن هنا بتسجيل طلباته و الإتصال بالمكلفين بهذه العمليات لقضاء إحتياجاته المتعددة(2) ، كما تقوم مصلحة التبادلات بتسيير و معالجة جميع العمليات التبادلية للبنك ، أما عن مصلحة المكاتب الخلفية تقوم بتسيير التدفقات و وسائل الدفع و تسيير المنازعات و الأعمال الجارية بينما تقوم مصلحة الدعم بتقديم الدعم الإداري و المادي و التقني(3) ، و أصبحت الوظائف بعد عملية إعادة التوزيع كالأتي :

- مدير وكالة .
- نائب مدير وكالة .
- رئيس مصلحة الشباك .
- عامل صندوق رئيسي .
- عامل شباك دافع .
- مسير وسائل الدفع .
- أخصائي منازعات و أحداث .
- رئيس مصلحة التجارة الخارجية .
- مسير التجارة الخارجية .
- عامل صندوق دافع .
- رئيس مصلحة أمانة القروض .

(1) سمية برنو ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص65

(2) مقابلة مع السيد زرقي محمد نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/11/23

(3) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص123

- ➢ مسير القروض .
- ➢ مكلف بالدراسات .
- ➢ مسير المنازعات و الأحداث .
- ➢ مكلف بالزبائن .
- ➢ الإستقبال[1] .

بعد مرحلة التطبيق التجريبي تم الإنتقال إلى عملية المتابعة و التغذية العكسية ، حيث أعدت الجهات المشرفة إستبيانات حول رضا العمال بالوكالة النموذج و إستبيانات حول رضا زبائنها ، و يتم التحليل بناء على نتائج هذه الإستبيانات لتحديد نقاط القوة و الضعف سواء للتنظيم الجديد أو طريقة تعميمه[2] ، و كانت نتائج تحليل إستبيان الزبائن كما يلي :

- **73%** من الزبائن راضون عن أجال الإنتظار في وكالة الأبيار .
- **59%** من الزبائن يؤكدون الإنخفاض الكبير لخطوط الإنتظار .
- **83%** من الزبائن يعتبرون أنه قد تم الإعتناء بهم على أحسن وجه .
- **80%** يؤكدون أن الإتجاه نحو الجودة و الأحسن شديد الوضوح .
- **27%** يعتبرون أن التغيير الجذري هائل .
- **86%** من الزبائن يعتبرون أن الإستقبال في الوكالة جيد جدا[3] .

كما تم تحديد مجموعة من العوامل و التي تساهم في نجاح المشروع و التي تتمثل في:

- وضع الزبون في مركز الوكالة .
- إلغاء تداخل الصلاحيات .
- التعرف على الزبون و تلبية إحتياجاته بما يظهر كفاءة البنك .
- خلق الإمتياز من تكوين المسئولين المستقبلين .
- إحداث الفرق مقارنة بالمنافسة و بناء صورة البنك .
- إرساء ثقافة تجارية فعلية .
- تصميم نظام علاوات حسب إنجازات العمال .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 124

(2) سمية برنو ، الشيخ الداوي ، **نفس المرجع (الموقع الإلكتروني) السابق الذكر**

(3) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 127

- وضع مخطط تسويقي و الذي يعتبر العمود الفقري للبنك[1] .

ثالثا – مرحلة التعميم على جميع شبكات الإستغلال للبنك الوطني الجزائري (خارج إطار برنامج ميدا): إمتدت هذه المرحلة إلى غاية نهاية سنة **2008**م و قد جزأت هذه المرحلة إلى مرحلتين ثانويتين :

1.التعميم على مجموعة مختارة من الوكالات : تم في هذه المرحلة إختيار مجموعة من الوكالات الحصرية التي ستبدأ بتطبيق مشروع الهندرة (وكالة أو وكالتين لكل مديرية جهوية) و قد تم الأخذ بعين الإعتبار الأهداف و العوائق عن وضع مخطط التعميم مع الأخذ بالنتائج التي قدمتها التغذية الراجعة من الوكالة النموذج عند وضع مخطط التعميم[2] .

2.التعميم الكلي على جميع الوكالات و الإدارات البنكية : إستغرقت هذه المرحلة من **18** إلى **24** شهر و تعتبر هذه المرحلة الأصعب من مراحل التعميم بسبب عدد الوكالات و البعد المكاني بينها و بين المديريات الجهوية خاصة في الجنوب الجزائري كما هو الحال مثلا بين وكالة تمنراست و مديريتها الجهوية للإستغلال بورقلة ، و بين فريق المشروع المتواجد في العاصمة ، و قد سعى فريق المشروع في هذه المرحلة السعي إلى التعميم على جميع وكالات البنك الوطني على دفعات و ذلك من خلال :

- متابعة التعميم و مراقبته مع توفير الجهود لإستكمال العملية .
- وضع هيئة قيادية لمتابعة التعميم .
- تخصيص ميزانية للتعميم .
- وضع برنامج لإعادة توزيع العمال على خارطة الوظائف الجديدة .
- تحديد المعايير الألية و التقنية لنظام المعلومات .
- وضع قاعدة معلومات عن زبائن البنك .
- التعرف على حالة الموارد المادية و كيفية تموضعها في شبكة الإستغلال .
- تحليل الفروقات في الميزانيات بين ما هو مخصص و ما هو متاح[3] .

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 129

(2) المرجع نفسه ، ص 132

(3) المرجع نفسه ، ص 133 – 134

في سنة **2009م** قام البنك الوطني الجزائري باللجوء و الإستعانة بالخبرة البرتغالية في مجال هندرة العمليات البنكية من أجل إستكمال المشروع(1) ، و في سنة **2013م** أصبحت العمليات البنكية و المصرفية في البنك الوطني الجزائري ممركزة إذ يتم إستغلال العمل الألي للبنك على مستوى مركز موحد مما يسمح بتسهيل العمل للزبائن ، إذ أصبح ممكنا على زبون البنك الإطلاع على رصيده البنكي من أي وكالة بنكية ، كذلك يمكنه التعرف من أي وكالة على المستوى الوطني التعرف على جميع العمليات البنكية(2) ، و من هنا يلاحظ بأن البنك عمل على توحيد جهة الإتصال و العمل على الربط بين المركزية و اللامركزية بفضل تقنية المعلومات .

III – منهجية الدراسة الميدانية .

1) – الطريقة و الأدوات :

1.1.الطريقة :

1.1.1.مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في **250** وكالة تجارية موزعة على كامل التراب الوطني ، و هو العدد المتوفر لحد الآن **(2016)** لأن البنك الوطني سينشأ وكالات جديدة أخرى مستقبلا .

2.1.1.عينة الدراسة: قبل التطرق إلى كيفية إختيار العينة يحاول الباحث أولا التطرق إلى أسباب إختيار العينة و هذا راجع إلى :

- إستحالة إجراء الدراسة على كامل مجتمع البحث .
- إمكانيات الطالب المادية المحدودة .
- تجانس مجتمع البحث ، فجميع الوكالات على مستوى الوطن طبق عليهم نفس التغيير و يعملون بنفس النظام و التسيير .

أما عن كيفية إختيار العينة فقد تم إستخدام **العينة العمدية (القصدية)** ، بحيث إختار الباحث عينة عمدية متمثلة في **(5%)** من مجتمع البحث ، أي ما يعادل **(12)** وكالة

---

(1) سمية برنو ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 172

(2) مقابلة مع السيد زرقي محمد نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/12/05

تجارية موزعة على ولايات : تلمسان ، عين تموشنت ، وهران و مستغانم ، و تتمثل هذه الوكالات التي إختارها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية في الجدول التالي :

ولاية تلمسان (13)	ولاية عين تموشنت (46)	ولاية وهران (31)	ولاية مستغانم (27)
- وكالة تلمسان **527** - وكالة تلمسان **512** - وكالة تلمسان **533** - وكالة الحناية **531** - وكالة الرمشي **530**	- وكالة عين تموشنت **721** - وكالة بني صاف **525** - وكالة المالح **771**	– وكالة وهران **951** – وكالة وهران **960** – وكالة أرزيو **954**	– مستغانم **878**

كما إختار الباحث أيضا بطريقة عمدية العينة الطبقية التالية لإجراء الدراسة و التي تتمثل في الفئات التالية :

أ – فئة الإدارة العليا : مدراء الوكالات ، نواب مدراء الوكالات ، رؤساء المصالح أو الفروع أو الأقسام ، المراقبين ، المكلفين بالزبائن ، المكلفين بالدراسات مستوى **(1)** و **(2)** المسيرين و المستشارين القانونيين .

ب – فئة إدارة التنفيذ: موظفي الشباك بصفة عامة و أمناء الصندوق .

كما يختلف عدد الموظفين من وكالة إلى وكالة تجارية أخرى ، فقد تمكن الباحث من جمع و إسترداد **116** إستبانة كلها صالحة لإجراء التحليل و الدراسة .

أما عن طريق توزيع الإستبيان فقد تم بطريقة غير مباشرة من خلال الإتصال بالمسئولين في الوكالات المعنية بالدراسة ، ثم إعطائي موعدا لإستلامها .

2.1.أدوات الدراسة: لغرض جمع المعلومات و اجراء الدراسة الميدانية و إختبار فرضياتها المقترحة ، إستخدم الباحث الأدوات التالية:

1.2.1.المقابلة: إستخدم الباحث أسلوب المقابلة كأداة أولية لجمع المعلومات الميدانية و قد إستخدم الباحث أولا أسلوب المقابلة الغير مقننة مع بعض المسؤولين بوكالة عين تموشنت **721** ، و كان الهدف من ذلك هو فهم السير العام للوكالات و تطبيق مشروع الهندرة على أرض الواقع ، ثم إستخدم الباحث ثانيا أسلوب المقابلة المقننة و التي ساعدته على إعطائه معلومات و صورة أولية لإعداد الإستمارة ، كما ساعدته أيضا على تفسير و مناقشة نتائج الإستبيان .

2.2.1.الإستبيان: قام الباحث أيضا بإستخدام الإستبيان و ذلك لغرض قياس أراء و إتجاهات العينة و إختبار فرضيات الدراسة ، و قد قسمت الإستمارة إلى أربعة محاور و التي تتمثل في :

- **المحور الأول :** يحتوي على معلومات عامة عن العينة ، مثل الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، عدد سنوات الخبرة في العمل .
- **المحور الثاني :** فقرات خاصة بالفرضية الأولى .
- **المحور الثالث :** فقرات خاصة بالفرضية الثانية .
- **المحور الرابع :** فقرات خاصة بالفرضية الثالثة .

لإستطلاع أراء و إتجاهات أفراد العينة إعتمد الباحث على مقياس ليكارت الخماسي مع العلم بأن بدائل الفقرات موجبة و التي تتمثل في :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

حيث تم إعطاء كل بديل درجة و التي تتمثل في :

- أوافق بشدة تمنح له درجة 5
- أوافق تمنح له درجة 4
- محايد تمنح له درجة 3
- لا أوافق تمنح له درجة 2
- لا أوافق بشدة تمنح له درجة 1

3.2.1.أساليب التحليل الإحصائي: بعد جمع الإستمارات الصالحة للتحليل قام الباحث بترميزها و إدخل بياناتها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **(SPSS)** إصدار **(19)** ، و قد تم تطبيق العمليات الإحصائية التالية :

- إختبار **(One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)** للعينة الواحدة لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
- معامل الثبات ألفا كرونباخ **(Alpha De Cronbach)** ، لمعرفة ثبات و صدق فقرات الإستبيان .

- التكرارات و النسب المئوية للتعرف على إستجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة .
- الوسط الحسابي و الذي يتم تفسيره من خلال مايلي :

تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة **(5 – 1 = 4)** و من تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي **(5/4 = 0.8)** ، و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي واحد صحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، و هكذا يصبح طول الخلايا كما يلي :

من (1 إلى 1.80)	موافقة منخفضة جدا
من (1.81 إلى 2.60)	موافقة منخفضة
من (2.61 إلى 3.40)	موافقة متوسطة
من (3.41 إلى 4.20)	موافقة مرتفعة
من (4.21 إلى 5)	موافقة مرتفعة جدّا

- الإنحراف المعياري و ذلك من أجل قياس التشتت بين إجابات أفراد العينة ، و يتم تفسير الإنحراف المعياري حيث أنه كلما إقتربت قيمته من الصفر ، كلما قل التشتت و زاد تجانس الأفراد حول إستجاباتهم و إتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي .
- إختبار **(T)** للعينة الواحدة **(One Sample T-test)** لإختبار فرضيات الدراسة .
- إختبار **(F)** لتحليل التباين الأحادي **(One Way Anova)** لإختبار فرضيات الدراسة الإستطلاعية .

4.2.1.صدق و ثبات الإستمارة: قبل توزيع الإستمارة على عينة الدراسة قام الباحث بالتحقق منها و تم ذلك من خلال طريقتين :

أولا– الصدق الظاهري: عرض الباحث الإستمارة على مجموعة من المحكمين و طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الإستمارة و مدى صلاحيتها للتطبيق ، هو ما تم فعلا حيث قام الباحث بتعديل الإستمارة وفق إقتراحات المحكمين .

ثانيا – الصدق الداخلي (معامل الثبات): يعني إستقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ، و لإجراء الثبات لأسئلة الإستبيان إختار الباحث أحد معاملات الثبات و الذي يتمثل في " **ألفا كرونباخ** " ، و هذا

المعامل يأخذ قيما تتراوح ما بين الصفر و الواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، و على العكس إن كان هناك ثبات تام فتكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح و كلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعا ، و كلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا ، و يحاول الباحث تطبيق ذلك على فقرات الإستبيان المخصص لإجراء الدراسة و إختبار الفرضيات المقترحة بإستخدام نظام **spss** ، و تظهر نتائج معامل ألفا كرونباخ في الجدول التالي "

الجدول رقم (11) : معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ .

المجال	عدد العبارات	الثبات	الصدق (الجذر التربيعي للثبات)
المحور الثاني	14	0.684	0.8270
المحور الثالث	7	0.584	0.7641
المحور الرابع	15	0.745	0.8631
المجموع الكلي للمحاور	36	0.828	0.9009

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يتضح من خلال نتائج الإختبار المبنية في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات و الإتساق تجاوزت **0.50** بمعنى تجاوزت **50%** ، بينما بلغ الإتساق الكلي لجميع محاور الإستبيان و الذي يتمثل في **(0.82)** ، و هذا حسب رأي الباحث و في حدود علمه مؤشر جيد لثبات أداة القياس و مناسب لأغراض التحليل .

2) – نتائج التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات (تحليل و مناقشة بيانات فقرات الإستبيان) :

1.2.تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لأفراد العينة :

الجدول رقم (12) : السمات الشخصية لأفراد العينة .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	%44.08
	أنثى	64	%55.02
السن	من 20 إلى 30 سنة	27	%23.03
	من 31 إلى 40 سنة	52	%44.08
	من 41 إلى 50 سنة	28	%24.01
	من 51 إلى 60 سنة	9	%7.08
	60 سنة فأكثر	00	%00
المستوى الدراسي	ما قبل الثانوي	7	%6
	ثانوي	38	%32.08
	جامعي تدرج	49	%42.02
	جامعي دراسات عليا	22	%19
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	%12.09
	من 5 إلى 10 سنوات	47	%40.05
	من 10 إلى 15 سنة	19	%16.04
	من 15 إلى 20 سنة	16	%13.08
	20 سنة فأكثر	19	%16.04

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يتضح من خلال هذا الجدول أن النسب المئوية لمتغير الجنس كانت متقاربة ، حيث بلغت نسبة الذكور**(44.08%)** في حين بلغت نسبة الإناث **(55.02%)** .

أما بالنسبة لمتغير السن فقد وجد أن نسبة **(23.03%)** تتراوح أعمارهم ما بين **20** و **30** سنة ، بينما هناك نسبة **(44.08%)** من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين **31** و **40** سنة و هي أعلى نسبة ، بينما هناك نسبة **(24.01%)** تتراوح أعمارهم ما بين **41** و **50** سنة ، و هناك نسبة **(7.08%)** تتراوح أعمارهم ما بين **51** و **60** سنة ، بينما لا يوجد من بين أفراد العينة من تتراوح أعمارهم من **60** سنة فأكثر ، و بالتالي فإن نسبة الشبان هي النسبة الأعلى من العينة المختارة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد وجد أن نسبة **(6%)** لهم مستوى تعليم ما قبل الثانوي ، بينما نسبة **(19%)** لهم مستوى جامعي دراسات عليا ، و هناك نسبة **(32.08%)** لهم مستوى ثانوي ، بينما هناك نسبة **(42.02%)** لهم مستوى جامعي تدرج و هي النسبة الأكبر و هذا ما يدل على حرص البنك على إختيار كوادر مؤهلة علميا و قادرة على مواكبة التنمية و التطور التكنولوجي و الإداري .

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فقد وجد أن نسبة **(12.02%)** تقل خبرتهم عن **5** سنوات و هم موظفين جدد تم توظيفهم ، بينما هناك نسبة **(40.05%)** تتراوح خبرة عملهم ما بين **5** و **10** سنوات و هي أعلى نسبة ، و هناك نسبة **(16.04%)** تتراوح خبرة عملهم من **10** الى **15** سنة ، بينما هناك نسبة **(13.08%)** من الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين **15** و **20** سنة ، أما عن الموظفين الذين لديهم أقدمية كبيرة في البنك فقد بلغت نسبتهم **(16.04%)** .

أما بخصوص السؤال رقم **(5)** من المحور الأول ، قد جاءت نتائج التحليل الإحصائي و التي يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (13) : نتائج التحليل الإحصائي بخصوص السؤال رقم (5) من المحور الأول .

ظروف العمل المهنية	التكرار	النسبة المئوية
ثابثة و مستقرة	46	%39.65
في تحسن	52	%44.82
غير مستقرة	13	%11.20
محايد	5	%4.31

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان .

جاء السؤال رقم **(5)** كالأتي " **كيف هي ظروف عملك المهنية بعد التغيرات التي عرفها البنك؟** " و قد حدد الباحث في هذا السؤال أربعة بدائل و التي تتمثل في : ثابتة و مستقرة ، في تحسن ، غير مستقرة و محايد ، و قد حدد الباحث هذا البديل الأخير حتى لا يحرج المبحوث في الإجابة عن هذا السؤال لأنه هناك من لا يريد الإجابة عن هذا السؤال و من خلال الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة أجابت بأن ظروف عملها أصبحت في تحسن و التي بلغت **(44.82%)** و منه نستنتج بأن تطبيق مدخل

الهندرة حسن من الظروف المهنية لكثير من الموظفين بالبنك الوطني الجزائري ، و هناك نسبة أخرى من أفراد العينة أجابت بأن ظروف عملها أصبحت ثابتة و مستقرة و التي بلغت (**39.65%**) و هذا هو المهم لدى الموظفين بدرجة الأولى عند إحداث التغيير لأن كل ما يهم الموظف هو البقاء في حالة إستقرار بالمؤسسة ، و هناك نسبة قليلة أجابت بمحايد و التي بلغت (**4.31%**) ، كما هناك نسبة من أفراد العينة أجابت بأن ظروف عملها غير مستقرة و التي بلغت (**11.20%**) و يمكن تفسير ذلك حسب إعتقاد الباحث إلى :

- خوفهم من التغيير .
- تغيير مناصب عملهم نتيجة إعادة توزيع الموظفين أو فقدوا سلطتهم و مكانتهم .
- عدم تأقلمهم مع التغيير
- عدم رضاهم عن التغيير .
- تغيير مكان عملهم من حين لأخر .

هناك بعض الباحثين يؤيدون بأنه لا يمكن تجاهل التكلفة الإجتماعية للهندرة و الناتجة عن تأثيرها السلبي من خلال دعوتها الصريحة إلى التخفيض و التخلص من بعض الأنشطة و المهام مما يؤدي إلى التخلص من بعض الأفراد و هو ما ينتج عنه التسريح المحتمل لخروج بعض العمال من المنظمة نتيجة الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و تقليل المستويات الوظيفية ، في حين يرى باحثون أخرون بأن الهندرة ليس تخفيضا لعدد العمال و إنما لتحسين الجودة و إشباع حاجات الزبائن و إثراء مهام الموظفين(1) ، و من خلال المقابلات التي أجراها الباحث فإن البنك الوطني الجزائري لم يعتمد سياسة الخروج من المؤسسة و لم يسرح أي موظف و لم يستغني عن أي موظف واحد(2) ، و بالتالي فإن رأي الباحث هنا يتفق مع الباحثين الذين يرون بأن الهندرة ليست تخفيضا لعدد العمال و إنما لتحسين الجودة و إشباع حاجات الزبائن و إثراء مهام الموظفين .

2.2.إختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): يحاول الباحث إختبار(**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**) لمعرفة هل البيانات تتبع

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 165

(2) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/11/16

التوزيع الطبيعي أم لا ، و هو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

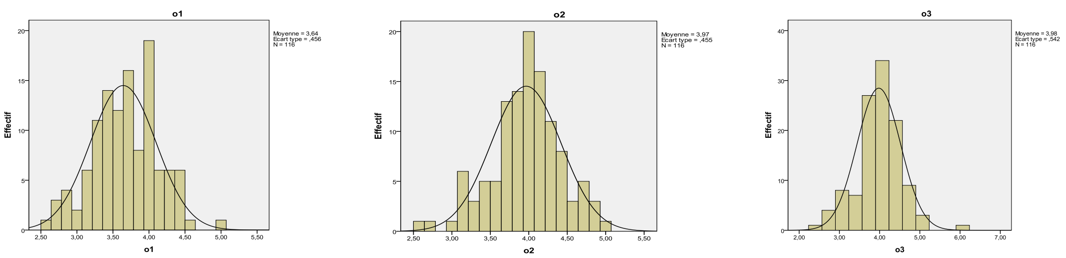
الجدول رقم (14) : إختبار التوزيع الطبيعي .

المجال	إختبار (z)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	0.677	0.600
المحور الثالث	1.161	0.135
المحور الرابع	1.013	0.256

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يوضح الجدول أعلاه نتائج الإختبارات ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من **0.05** و هذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و بالتالي إمكانية إستخدام الإختبارات المعلمية ، و في هذا الشأن توصل **Norman** إلى أنه يمكن إستخدام الإختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكارت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيرا أو صغيرا و بغض النظر عن البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا[(1)] .

كما أنه هناك طريقة أخرى لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، و تسمى هذه الطريقة بمنحنى التوزيع الطبيعي ، بحيث يكون المنحنى مماثلا حول الوسط الحسابي فبذلك يكون التوزيع طبيعيا ، و يمكن معرفة ذلك من خلال برنامج **SPSS** و تظهر النتيجة هنا في الأشكال التالية :



من خلال هذه الأشكال يتضح أن المحنى مماثل حول الوسط الحسابي و ليس ملتويا لا من ناحية اليمين و لا من ناحية اليسار ، و هذا ما يدل على أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا و بالتالي إمكانية إستخدام الإختبارات المعلمية .

(1) وسام سليمان المعمر ، **علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، 2014 ، ص 85

3.2.تحليل الفقرات الخاصة بالمحور الثاني(الفرضية الأولى):

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل فقرات المحور الثاني الخاصة بالفرضية الأولى .

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية				
1) بعد تقنية المعلومات									
1	**21**	**67**	**8**	**18**	**2**	3.75	0.98	عالية	3
	%18.01	%57.08	%6.09	%15.05	%1.07				
2	8	74	8	23	3	3.52	0.97	عالية	5
	%6.09	%63.08	%6.09	%19.08	%2.06				
3	27	60	19	9	1	3.88	0.88	عالية	2
	%23.03	%51.07	%16.04	%7.08	%0.9				
4	29	65	11	8	3	3.93	0.92	عالية	1
	%25	%56	%9.05	%6.09	%2.06				
5	25	55	14	19	3	3.68	1.06	عالية	4
	%21.06	%47.04	%12.01	%16.04	%2.06				
المتوسط العام للفقرات						**3.75**	**0.74**	**عالية**	**2**
2) بعد إعادة وصف المناصب									
6	17	73	13	11	2	3.79	0.86	عالية	3
	%14.07	%62.09	%11.02	%9.05	%1.07				
7	20	24	11	49	12	2.92	1.31	متوسطة	5
	%17.02	%20.07	%9.05	%42.02	%10.03				
8	49	55	5	7	00	4.25	0.80	عالية جدا	1
	%42.02	%47.04	%4.03	%6	%00				
9	45	59	8	2	2	4.23	0.79	عالية جدا	2
	%38.8	%50.9	%6.09	%1.07	%1.07				
10	27	52	11	15	11	3.59	1.24	عالية	4
	%23.03	%44.08	%9.05	%12.09	%9.05				
المتوسط العام للفقرات						**3.76**	**0.56**	**عالية**	**1**

3) بعد فرق العمل									
11	36	53	14	12	1	3.95	0.96	عالية	2
	%31	%45.07	%12.01	%10.03	%0.09				
12	38	58	10	07	03	4.04	0.94	عالية	1
	%32.08	%50	%8.06	%6	%2.06				
13	10	24	15	49	18	2.64	1.21	متوسطة	4
	%8.06	%20.07	%12.09	%42.02	%15.05				
14	9	30	21	35	21	2.75	1.24	متوسطة	3
	%7.08	%25.09	%18.01	%30.02	%18.01				
المتوسط العام للفقرات						**3.34**	**0.64**	**متوسطة**	**3**
المتوسط العام لجميع فقرات المحور الثاني الخاصة بالفرضية الأولى						**3.64**	**0.45**	**عالية**	**3**

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.75)** و بإنحراف معياري **(0.98)** على العبارة رقم **(01)** و التي تتمثل في "**يساهم إستخدام البنك لتقنية المعلومات الحديثة في تسيير العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين بصورة جيدة**" و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.52)** و بإنحراف معياري **(0.97)** على العبارة رقم **(02)** و التي تتمثل في " **يتم إنجاز العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين في البنك في وقت قياسي مقبول** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.88)** و بإنحراف معياري **(0.88)** على العبارة رقم **(03)** و التي تتمثل في " **يساهم الإعتماد على تقنية المعلومات في تحسين إتخاذ القرارت الإدارية الخاصة بالموظفين** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.93)** و بإنحراف معياري **(0.92)** على العبارة رقم **(04)** و التي تتمثل في " **يساهم إستخدام تقنية المعلومات الحديثة في تسيير الموارد البشرية إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة**

بالموظفين " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.68)** و بإنحراف معياري **(1.06)** على العبارة رقم **(05)** و التي تتمثل في " **إستخدام تقنية المعلومات الحديثة في تسيير شؤون الموظفين سمح لهذه الوظيفة من أن تكون أكثر إستراتيجية و تحتل مكانة هامة في البنك** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.75)** و بإنحراف معياري **(0.74)** على جميع الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات و التي إحتلت المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.79)** و بإنحراف معياري **(0.86)** على العبارة رقم **(06)** و التي تتمثل في " **يرى البعض أنه من الأحسن أن يتم وصف المناصب حسب العمليات البنكية** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات .

وافقت العينة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.92)** و بإنحراف معياري **(1.31)** على العبارة رقم **(07)** و التي تتمثل في " " **من الأحسن أن يقوم موظف واحد بالعديد من العمليات و المهام البنكية لصالح الزبائن** و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا مقدرة بمتوسط حسابي **(4.25)** و بإنحراف معياري **(0.80)** على العبارة رقم **(08)** و التي تتمثل في " **من الأفضل أن ينتقل الموظف في البنك عبر كل العمليات البنكية التي تحتاج إلى مهاراته** "و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا مقدرة بمتوسط حسابي **(4.23)** و بإنحراف معياري **(0.79)** على العبارة رقم **(09)** و التي تتمثل في " **من الأفضل أن يمنح للبنكي الصلاحيات اللازمة لأداء عمله و خدمة الزبائن** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.59)** و بإنحراف معياري **(1.24)** على العبارة رقم **(10)** و التي تتمثل في " **من الأفضل أن تتم الترقية بناء على مدى إستعداد الفرد للمنصب المراد الإنتقال إليه و ليس على تميزه في منصب عمله**" و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.76)** و بإنحراف معياري **(0.56)** على جميع الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب و النى إحتلت المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.95)** و بإنحراف معياري **(0.96)** على العبارة رقم **(11)** و التي تتمثل في " **يتم توظيف أفراد متعلمين و يمتلكون مهارات متنوعة** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(4.04)** و بإنحراف معياري **(0.94)** على العبارة رقم **(12)** و التي تتمثل في " **يتفق الكثير على أن تحقيق الجودة و نوعية الخدمة و السرعة في الأداء مرهون بتحفيز الموظفين بشكل جماعي** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.64)** و بإنحراف معياري **(1.21)** على العبارة رقم **(13)** و التي تتمثل في " **من الأفضل أن يتم تقييم الموظفين بشكل جماعي** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.75)** و بإنحراف معياري **(1.24)** على العبارة رقم **(14)** و التي تتمثل في " **هناك من يعتقد أن البنك يسوده محيط عمل تميزه علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(3.34)** و بإنحراف معياري **(0.64)** على جميع الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل و التي إحتلت المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.64)** و بإنحراف معياري **(0.45)** على جميع الفقرات الخاصة بالمحور الثاني و التي إحتلت المرتبة الثالثة من بين جميع فقرات الإستبيان .

.**إختبار الفرضية الأولى:** تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي " **هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري** " و لإختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث إختبار(T) للعينة الواحدة **(One Sample T-test)** و التي عندها تقبل هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أصغر من **0.05** ، أما إذا جاء مستوى الدلالة أكبر من **0.05** فترفض هذه الفرضية و يقبل بالفرضية البديلة (فرضية العدم) و التي تتمثل في " **لا توجد علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري** " .

الجدول رقم (16) : نتائج إختبار(T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) .

المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط المتوقع	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	3.64	0.45	3	115	15.166	0.000

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام يساوي **(3.64)** و هو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي **(3)** ، و أن قيمة **(ت)** المحسوبة جاءت موجبة ، و أن مستوى الدلالة يساوي **0.000** و هو أقل من **0.05** ، و بالتالي فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية المقترحة و التي تتمثل في " **هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري** " .

.**تفسير و مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأولى:** من خلال إثبات صحة الفرضية الأولى يمكن القول بأنه هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية تطبيق مدخل الهندرة بأبعادها (تقنية المعلومات ، إعادة وصف المناصب ، فرق العمل) و دورها في تحسين إدارة الموارد البشرية.

فبالنسبة لتقنية المعلومات هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و إدراكهم التام من قبلهم لفوائدها المتعددة ، فمدخل الهندرة يعتمد على الإستخدام المكثف لتقنية المعلومات و شبكات الحاسب الألي و التي تحول إنجاز إجراءات

و ممارسات و عمليات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و أتمتة الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية ، و بالتالي لكي تحقق المنظمة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية في إطار برنامج الهندرة يجب عليها الإستخدام المكثف لتقنية المعلومات و التي توفر الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف .

كما أن إستخدام تقنية المعلومات سيكون له تأثير بالغ على نشاطات و مكانة و دور مسير الموارد البشرية ، حيث تمكن هذه الوظيفة من أداء دور إستراتيجي فعال .

إن معظم المؤسسات بصفة عامة تقوم بتخصيص **60%** من التكاليف و الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية للشؤون الإدارية و حفظ السجلات و الإجراءات النظامية و العمل الورقي ، بينما تخصص **30%** لتقديم خدمات الموارد البشرية ، التوظيف ، التدريب و تخطيط المسار الوظيفي ، و تخصص **10%** الباقية للتخطيط الإستراتيجي و التطوير الإداري و الحصول على الموارد البشرية المناسبة و هذه التكاليف تتقابل عكسيا مع القيمة المضافة ، لذا تبدأ الهندرة أين يوجد إرتفاع للتكاليف و هذا عن طريق التخلص من أعباء الإجراءات الإدارية و أتمتتها قدر الإمكان و ذلك بغية منح الوقت لتركيز مسيري الموارد البشرية على الأنشطة ذات القيمة المضافة و هي تقديم الخدمات و التخطيط الإستراتيجي[1].

كما كان هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية إعادة وصف المناصب نتيجة تطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري و إدراكهم التام لما نتج عنها من أدوار و مسؤوليات جديدة مثل التمكين و الذي يعتبر حافزا يجعل الموظفين بالبنك يقومون بمهام متعددة و يوفر نوعا من الرقابة الذاتية و يمنح للموظف الصلاحيات و الحرية اللازمة لأداء عمله ، و لكن هذا في إطار القانون فليس معناه أن الموظف يفعل ما يشاء و كما يحلو له.

كما أن نظام التعيين في البنك الوطني لا يكون لجهة واحدة فالفرد ينتقل عبر العمليات التي تحتاج إلى مهاراته و هذا شيء إيجابي ، لأنه يجعل الموظف يكسب صفة الشمول ، و يزيد من كفاءته من خلال معرفته بجميع الأعمال و الوظائف بالوكالة التجارية ، فالتعيين لجهة واحدة يصبح الموظف كالآلة و يكتسب صفة الجمود ، كما يشعر الموظف هنا بالملل نتيجة بقائه في نفس المنصب الذي عيّن فيه ، و على سبيل المثال عن عدم التعيين لجهة

---

(1) أحلام خان ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 176

واحدة في الوكالات التجارية فمثلا المكلف بالدراسات في البنك الوطني الجزائري إذا لم تكن لديه ملفات يدرسها لا يبقى جالسا في مكتبه و إنما يستطيع الإنتقال إلى وظيفة المكلف بالزبائن أو عامل بالشباك أو يعمل حتى في الإستقبال ، فالتعين لجهة واحدة لم يعد معمول به في البنك الوطني الجزائري ، إضافة إلى ذلك و على سبيل المثال هناك موظف عيّن في مصلحة القروض أو التجارة الخارجية لمدة خمس سنوات يمكن بعدها تغييره إلى مصلحة أخرى أو إلى وظيفة أخرى و هذا لا يعد ترقية و إنما إنتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى ليكتسب مهارات جديدة و معرفة واسعة عن نظام العمل في الوكالات التجارية[(1)] .

أما عن قيام موظف واحد بالعديد من العمليات و المهام فقد وافقت العينة عليها في العبارة رقم **(7)** من المحور الثاني بدرجة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.92)** ، و هذا الإنقسام بين أفراد العينة يمكن تفسيره من طرف الباحث على أن أفراد العينة يمكن أن يكونوا محقين و غير محقين ، فتقسيم العمل و توزيع المهام ليس من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة و هذا ما على الموظفين بالبنك إدراكه جيدا ، و من ناحية أخرى يمكن أن يكون الموظفين محقين لأنه ليس دائما من السهل إدماج كافة خطوات العمل في وظيفة واحدة خصوصا في العمليات ذات الإجراءات المطولة ، و في هذه الحالة على الوكالات التجارية إعادة النظر في عملية وصف المناصب ، كما أن عدد الموظفين يختلف من كل وكالة تجارية إلى أخرى ، فالوكالات التجارية التي فيها موظفين أقل تجعل الموظف فيها الذي يقوم بعمليات و مهام متعددة لوحده يشعر بالضغط و ذلك بإعتقاده بأن الوكالات التجارية الأخرى التي فيها عدد أكبر من الموظفين بأنهم يتقاسمون العمل و المهام و يتعاونون على إنجازها[(2)] .

كما أن محور التغيير الجذري للعمليات البنكية كان منصبا حول العمل الجماعي و بذلك إنتقل البنك إلى أسلوب العمل في فريق و الذي أثر على متطلبات عملية التوظيف و هو ما وافقت عليه العينة في العبارة رقم **(12)** من المحور الثاني بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.95)** و هذا ما يدل على إدراك البنك و إهتمامه بتوظيف أفراد متعلمين و يمتلكون مهارات متنوعة مثل التحكم في الوسائل التكنولوجية ، القابلية للعمل الجماعي و

(1) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2016/03/30

(2) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/11/09

غيرها من المهارات المطلوبة للتوظيف بالبنك و ذلك بغية التكيف مع التنمية و التطور التكنولوجي و الإداري ، كما وافقت العينة على أن تحقيق الجودة و السرعة و نوعية الخدمة المصرفية تتم بتقديم حوافز جماعية و ليس فردية و هذا من متطلبات العمل في شكل فرق عمل ، فالحوافز الفردية لم تعد من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة .

أما عن التقييم بشكل جماعي فقد وافقت عليه العينة بدرجة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.64)** ، و ذلك من خلال الفقرة رقم **(13)** و التي وافق عليها نسبة **(8.06%)** ب : أوافق بشدة و نسبة **(20.07%)** ب : أوافق و نسبة **(12.09%)** ب : محايد ، و نسبة **(42.02%)** ب : لا أوافق ، و نسبة **(15.05%)** ب : لا أوافق بشدة ، حيث يلاحظ أن النسبة الكبيرة لم توافق على التقييم الجماعي ، و في هذا الإطار تقول الباحثة **برنو سمية** و التي هي باحثة أيضا في هذا الموضوع ، كما أنها أيضا هي إطار سامي بالبنك الوطني الجزائري(1) ، على أنه هناك صعوبة وضع هذا النظام الخاص بالتقييس بسبب التركيز على عمل الفريق و ليس عمل الفرد و بالتالي سيصعب تقييم الأفراد(2) ، و إضافة إلى ذلك و من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسئولين بالبنك الوطني الجزائري فإن التقييم الجماعي خالي من الإنصاف ، و يتم بشكل عشوائي و لا يركز على الأهداف لكل موظف ، فمثلا من بين أعضاء الفريق هناك موظف يعمل جيدا و أخر لا يعمل مثله بجدية و بالتالي يتم تقييمهم جماعيا و يمنح لهما نفس العلاوات و المكافآت و بالتالي فإن الموظف الذي يعمل جيدا يشعر بالظلم و عدم الإنصاف و هذا ما يفسر على أنه هناك نسبة كبيرة من العينة لا توافق على أنه من الأفضل أن يتم التركيز على عمل الفريق و يكون التقييم جماعيا ، و ما يريد الباحث قوله بشأن هذه النقطة على أن التقييم بشكل فردي أصبح متقادما اليوم و ليس من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة و بالتالي فإن التحول إلى أسلوب العمل في فريق يفرض أن يكون التقييم جماعيا ، و هذا ما ينبغي على الموظفين و الإدارة العليا للبنك إدراكه جيدا ، لذا يقترح الباحث هنا بأن يتم إعادة النظر في نظام التقييم الجماعي ، كما يقترح الباحث هنا منح أعضاء الفريق بالقيام بإجتماعات بصفة دورية و يقيمون بعضهم البعض بصفة ذاتية و مناقشة ذلك و إتخاذ القرار الخاص

(1) برنو سمية ، محمد رزقون ، **نفس المرجع السابق الذكر** ، ص 53

(2) المرجع نفسه ، ص 69

بذلك بأنفسهم و تحت إشراف المسؤول عن الفريق ، و الجذير بالذكر أن البنك يطبق أسلوب حديث في التقييم و هو إعتماد بطاقة الأداء المتوازن و هذا التقييم يشمل المؤشرات المالية و ذلك من خلال الأرباح التي يجنيها و أيضا التقييم على مدى رضا الزبائن و ذلك بصفة دورية من خلال توزيع إستمارات على زبائنه سواء كانوا أفراد أو مؤسسات ، كما يقوم البنك بتقييم موظفيه على مدى تعلمهم سواء في مكان العمل أو على التكوين الذين تلقوه و على مدى تطورهم ، بينما أوقف البنك التقييم على بعد العمليات الداخلية[1] .

أما بخصوص العلاقات المهنية التي تتخطى الحدود التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري فقد وافقت العينة عليها و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(2.75)** و ذلك من خلال العبارة رقم **(14)** ، و يمكن تفسير ذلك الإنقسام بين أفراد العينة ، بأنه هناك علاقات مهنية بين الموظفين عابرة للحدود التنظيمية تتعلق بالعمل و هذا ما هو موجود فعليا بالبنك الوطني الجزائري و ضروري و إجباري[2] ، أما عن المستجوبين الذين لم يوافقوا على أن البنك تسوده علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية فقد أرجعوا ذلك إلى العلاقات الشخصية بين الموظفين ، لأن الموظف بالبنك لا يسعى فقط إلى تحقيق أهداف البنك و إنما لتحقيق أهدافه و حاجاته الشخصية و حاجات أقاربه و أصدقائه أيضا ، فالموظف أو المسئول الذي يملك علاقة حميمة مع موظف أو مسئول أخر في مصلحة أخرى أو في قسم أخر ، أو في وكالة تجارية أخرى أو مديرية جهوية أو عامة ، فإنه يستطيع قضاء حاجاته بسهولة ، أما إذا لم تكن هناك علاقة حميمة أو لا توجد علاقة تعارف فإنه لا يستطيع قضاء حاجاته ، و بالتالي هنا عندما تسأل الموظف يقول لك لا توجد علاقة مهنية تتخطى الحدود التنظيمية .

---

(1) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 ، بتاريخ 2015/11/09

(2) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2016/03/30

4.2.تحليل الفقرات الخاصة بالمحور الثالث (الفرضية الثانية):

الجدول رقم (17) : تحليل فقرات المحور الثالث الخاصة بالفرضية الثانية .

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية				
1	38	68	7	3	00	4.21	0.66	عالية جدا	3
	%32.08	%58.06	%6	%2.06	%00				
2	14	77	21	3	1	3.86	0.68	عالية	5
	%12.01	%66.04	%18.01	%2.06	%0.09				
3	51	58	4	2	1	4.34	0.71	عالية جدا	1
	%44	%50	%3.04	%1.07	%0.09				
4	41	58	10	6	1	4.13	0.84	عالية	4
	%35.03	%50	%8.06	%5.02	%0.09				
5	18	57	16	21	4	3.55	1.06	عالية	6
	%15.05	%49.01	%13.08	%18.01	%3.04				
6	46	58	6	5	1	4.23	0.80	عالية جدا	2
	%39.07	%50	%5.02	%4.03	%0.09				
7	16	49	21	27	3	3.41	1.07	عالية	7
	%13.08	%42.02	%18.01	%23.03	%2.06				
المتوسط العام لجميع فقرات المحور الثالث الخاصة بالفرضية الثانية						**3.96**	**0.45**	**عالية**	**2**

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية جدّا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.21)** ، و بإنحراف معياري **(0.66)** على العبارة رقم **(1)** و التي تتمثل في " **يتفق الجميع على ضرورة وجود خطة لتكوين الموظفين مهنيا** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة الثالثة من بين فقرات المحور الثالث .

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.86)** ، و بإنحراف معياري **(0.68)** على العبارة رقم **(2)** و التي تتمثل في " **يشترط البعض أن يراعي البنك أي تغيير في أسلوب العمل عند وضع خطط التكوين** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة الخامسة

من بين فقرات المحور الثالث . و بالتالي هناك وضوح لدى أفراد العينة على أهمية و ضرورة تكوين الموظفين عند إحداث أي تغيير جذري في أسلوب العمل بالبنك.

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية جدّا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.34)** ، و بإنحراف معياري **(0.71)** على العبارة رقم **(3)** و التي تتمثل في " **يرجّح الكثير أن يتم بناء و إقتراح برامج تكوين الموظفين التي تساعد على تحسين أداء العمليات البنكية** " و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة الأولى من بين فقرات المحور الثالث ، و بالتالي هناك وضوح لدى مفردات العينة على أهمية و ضرورة برامج التكوين من أجل تحسين أداء العمليات البنكية لتحقيق الجودة و السرعة و تقديم أفضل خدمة لزبائن البنك (الأداء المطلوب) .

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية جدّا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.13)** ، و بإنحراف معياري **(0.84)** على العبارة رقم **(4)** و التي تتمثل في " **أستفيد من المعلومات التي حصلت عليها أثناء التكوين بعد عودتي إلى العمل** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة الرابعة من بين فقرات المحور الثالث ، و هذا ما يدل على فعالية و جودة نظام التدريب و التكوين في البنك الوطني الجزائري .

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.55)** ، و بإنحراف معياري **(1.06)** على العبارة رقم **(5)** و التي تتمثل في " **يقوم البنك بتقييم موظفيه بعد نهاية التكوين و العودة إلى العمل** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة السادسة من بين فقرات المحور الثالث .

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية جدّا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.23)** ، و بإنحراف معياري **(0.80)** على العبارة رقم **(6)** و التي تتمثل في " **يرى البعض بأن إستخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة في تكوين الموظفين ستزيد من فعاليته** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة الثانية من بين فقرات المحور الثالث .

وافقت العينة بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.41)** ، و بإنحراف معياري **(1.07)** على العبارة رقم **(7)** و التي تتمثل في " **يرى البعض بأن إستخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة في تكوين الموظفين سيساهم في تقليل مدة التكوين** " ، و قد إحتلت هذه الفقرة على المرتبة السابعة من بين فقرات المحور الثالث ، و هذا ما سيؤدي إلى تخفيض التكاليف الخاصة بالتدريب مثل التنقل ، الإقامة ...إلخ .

وافقت العينة أيضا على جميع العبارات الخاصة بالفرضية الثانية بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.96)** ، و التي إحتلت المرتبة الثانية من بين جميع فقرات الإستبيان ، و منه نستنتج أن التدريب و الهندرة متغيران غير مستقلان فلا يوجد بينهم متغير تابع و أخر مستقل ، و بالتالي فإن العلاقة بين التدريب و الهندرة هي علاقة تأثير تبادلية و هو ما يثبت بصحة الفرضية الثانية و التي تنص على " **هناك علاقة تأثير تبادلية إيجابية بين مدخل الهندرة و عمليات تدريب و تنمية الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري** "

من خلال إثبات صحة هذه الفرضية يمكن القول بأن العلاقة بين التدريب و الهندرة علاقة تبادلية ، حيث أنه لإحداث التغيرات الجذرية و الشاملة في بعض العمليات البنكية في البنك الوطني الجزائري يتدخل التدريب لتعليم الموظفين و تأهيلهم للتطبيق ، كما أن التدريب نفسه من ناحية أخرى يحتاج لأدوات و أساليب الهندرة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية و البنك الوطني الجزائري ككل لقبول التحديات التي تواجههم .

إن إهتمام البنك الوطني الجزائري بتنمية و تطوير موظفيه يعتبر من بين أولويات إدارته عليا و الدليل على ذلك خلق مديرية مختصة لذالك و التي تسمى بمديرية التكوين و هذا ما يدل على أن للبنك نية من أجل تهيئة موظفيه و تأهيلهم للعمل في ظل التغيرات و التطورات التي تعرفها البيئة الخارجية التي تحيط بالقطاع المصرفي بصفة عامة و البنك الوطني الجزائري بصفة خاصة ، و بغض النظر عن طبيعة التكوين الذي يتم إستخدامه سواء كان تقليديا أو بإستخدام التكنولوجيا الحديثة كإستخدام الأنترنيت أو البريد الإلكتروني أو فيديو المؤثرات أو التعليم بإستخدام الكمبيوتر...إلخ ، فإن الباحث هنا يقترح أن ينظر إلى التدريب كنظام و ليس كبرنامج ، إضافة إلى ذلك وضع نظام مكافآت فعالة من أجل تشجيع الموظفين على تنمية و تطوير قدراتهم و مهاراتهم ، إضافة إلى ذلك إنشاء قسم أو مصلحة خاصة بالتدريب بالوكالات التجارية ، و هذا ما أجل ضمان أحسن لتنمية معارف و قدرات الموظفين بالبنك .

5.2.تحليل الفقرات الخاصة بالمحور الرابع (الفرضية الثالثة):

الجدول رقم (18) : تحليل فقرات المحور الرابع الخاصة بالفرضية الثالثة .

رقم العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية				
1) إرتباط مشروع الهندرة بالأهداف الإستراتيجية للبنك									
1	46	65	3	2	00	4.33	0.61	عالية جدا	1
	%39.07	%56	%2.06	%1.07	%00				
2	60	51	00	4	1	4.42	0.74	عالية جدا	2
	%51.07	%44	%00	%3.04	%0.09				
المتوسط العام للفقرت						**4.37**	**0.53**	**عالية جدا**	**1**
2) تغيير الثقافة التنظيمية في البنك									
3	46	61	1	8	00	4.25	0.78	عالية جدا	1
	%39.07	%52.06	%0.09	%6.09	%00				
4	34	61	9	12	00	4.00	0.88	عالية	2
	%29.03	%52.06	%7.08	%10.03	%00				
5	14	38	25	32	7	3.17	1.14	متوسطة	5
	%12.01	%32.08	%21.06	%27.06	%6				
6	37	56	7	12	4	3.94	1.05	عالية	3
	%31.09	%48.03	%6	%10.03	%3.04				
7	20	46	21	24	5	3.44	1.12	عالية	4
	%17.02	%39.07	%18.01	%20.07	%4.03				
8	37	59	8	7	5	4.00	1.01	عالية	2
	%31.09	%50.09	%6.09	%6	%4.03				
المتوسط العام للفقرات						**3.80**	**0.72**	**عالية**	**3**
3) أساليب التعامل مع مقاومة التغيير في البنك									
9	23	44	27	17	5	3.54	1.09	عالية	3
	%19.08	%37.09	%23.03	%14.07	%4.03				
10	28	63	10	13	2	3.87	0.96	عالية	1
	%24.01	%54.03	%8.06	%11.02	%1.07				

11	25	50	15	19	6	3.86	3.04	عالية	2
	%21.06	%43.01	%12.09	%16.04	%5.02				
المتوسط العام للفقرات						**3.76**	**1.30**	**عالية**	**4**
4) أليات تكيف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك									
12	42	68	5	1	00	4.30	0.59	عالية جدا	1
	%36.02	%58.06	%4.03	%0.09	%00				
13	39	67	8	1	1	4.22	0.68	عالية جدا	2
	%33.06	%57.08	%6.09	%0.09	%0.09				
14	32	69	13	2	00	4.12	0.66	عالية	4
	%27.06	%59.05	%11.02	%1.07	%00				
15	29	80	6	00	1	4.17	0.59	عالية	3
	%25	%69	%5.02	00	%0.08				
المتوسط العام للفقرات						**4.20**	**0.44**	**عالية**	**2**
المتوسط العام لجميع فقرات المحور الرابع الخاصة بالفرضية الثالثة						**3.97**	**0.54**	**عالية**	**1**

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي :

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.33)** و بإنحراف معياري **(0.61)** على العبارة رقم **(1)** و التي تتمثل في " **من الضروري إرتباط مشاريع التغيير بالإستراتيجية العامة للبنك** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بإرتباط مشروع الهندرة بالأهداف الإستراتيجية للبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.42)** و بإنحراف معياري **(0.74)** على العبارة رقم **(2)** و التي تتمثل في " **يسعى البنك إلى تحقيق خاصية "الإحتفاظ بالزبون" كمعيار إستراتيجي بتحسين التعامل مع الزبائن و الإتصال المستمر بهم** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بإرتباط مشروع الهندرة بالأهداف الإستراتيجية للبنك .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.37)** و بإنحراف معياري **(0.53)** على جميع الفقرات الخاصة بإرتباط مشروع الهندرة بالأهداف الإستراتيجية للبنك و التي إحتلت المرتبة الأولى من بين جميع فقرات المحور الرابع .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.25)** و بإنحراف معياري **(0.78)** على العبارة رقم **(3)** و التي تتمثل في " **يشجع البنك ثقافة تقديم أفضل خدمة للزبائن و بأسرع وقت ممكن** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.00)** و بإنحراف معياري **(0.88)** على العبارة رقم **(4)** و التي تتمثل في " **نحرص على أداء العمل جماعيا و في شكل فرق عمل** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي **(3.17)** و بإنحراف معياري **(1.14)** على العبارة رقم **(5)** و التي تتمثل في " **يشارك جميع الموظفين في صنع و إتخاذ القرار بالبنك** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.94)** و بإنحراف معياري **(1.05)** على العبارة رقم **(6)** و التي تتمثل في " **يساعد مناخ العمل في البنك على التعلم** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.44)** و بإنحراف معياري **(1.12)** على العبارة رقم **(7)** و التي تتمثل في " **يشجع المناخ التنظيمي السائد في العمل على الإبداع والابتكار** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(4.00)** و بإنحراف معياري **(1.01)** على العبارة رقم **(8)** و التي تتمثل في " **يسود في مناخ العمل ثقافة الإلتزام و إحترام الوقت** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.80)** و بإنحراف معياري **(0.72)** على جميع الفقرات الخاصة الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية بالبنك و التي إحتلت المرتبة الثالثة من بين جميع فقرات المحور الرابع .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.54)** و بإنحراف معياري **(1.09)** على العبارة رقم **(9)** و التي تتمثل في " **تقدم حوافز متنوعة لتشجيع الموظفين لقبول التغيير** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة بأساليب التعامل مع مقاومة التغيير في البنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.87)** و بإنحراف معياري **(0.96)** على العبارة رقم **(10)** و التي تتمثل في " **يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة والكاملة حول ما سيتم تغييره في أسلوب العمل** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بأساليب التعامل مع مقاومة التغيير في البنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.86)** و بإنحراف معياري **(3.04)** على العبارة رقم **(11)** و التي تتمثل في " **يتم إشراك الموظفين عند إحداث أي تغيير في البنك** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بأساليب التعامل مع مقاومة التغيير في البنك .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.76)** و بإنحراف معياري **(1.30)** على جميع الفقرات الخاصة بأساليب التعامل مع مقاومة التغيير في البنك و التي إحتلت المرتبة الرابعة من بين جميع فقرات المحور الرابع .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.30)** و بإنحراف معياري **(0.59)** على العبارة رقم **(12)** و التي تتمثل في " **الأفضل أن يكون لدى البنك إستراتيجية واضحة لتطوير موظفيه على المدى البعيد** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بأليات تكييف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية جدا و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.22)** و بإنحراف معياري **(0.68)** على العبارة رقم **(13)** و التي تتمثل في " **يفترض أن تكون سياسة تسيير الموظفين واضحة بالنسبة للعاملين بالبنك وموجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بأليات تكييف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(4.12)** و بإنحراف معياري **(0.66)** على العبارة رقم **(14)** و التي تتمثل في " **من اللازم أن يراعي البنك البيئة الخارجية التي تحيط بالقطاع المصرفي عند وضع خطط تطوير موظفيه** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة بأليات تكييف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك .

وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(4.17)** و بإنحراف معياري **(0.59)** على العبارة رقم **(14)** و التي تتمثل في " **يجب أن يتم التركيز على تحديد فرص التفوق والمنافسة للبنك عند وضع خطط تطوير موظفيه** " و قد إحتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة بأليات تكييف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(4.20)** و بإنحراف معياري **(0.44)** على جميع الفقرات الخاصة بأليات تكييف الموارد البشرية مع التغيير الناتج عن الهندرة في البنك و التي إحتلت المرتبة الثانية من بين جميع فقرات المحور الرابع .

وافقت العينة بصفة عامة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.97)** و بإنحراف معياري **(0.54)** على جميع الفقرات الخاصة بالمحور الرابع و التي إحتلت المرتبة الأولى من بين جميع فقرات الإستبيان .

.**إختبار الفرضية الثالثة:** تتمثل الفرضية الثالثة فيما يلي " **هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا في البنك الوطني الجزائري** " و لإختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث إختبار**(T)** للعينة الواحدة **(One Sample T-test)** و التي عندها تقبل هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أصغر من **0.05** ، أما إذا جاء مستوى الدلالة

أكبر من **0.05** فترفض هذه الفرضية و يقبل بالفرضية البديلة (فرضية العدم) و التي تتمثل في " **لا توجد علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا في البنك الوطني الجزائري** " .

الجدول رقم (19) : نتائج إختبار(T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) .

المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط المتوقع	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الرابع	3.97	0.54	3	115	19.478	0.000

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام يساوي **(3.97)** و هو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي **(3)** ، و أن قيمة **(ت)** المحسوبة جاءت موجبة ، و أن مستوى الدلالة يساوي **0.000** و هو أقل من **0.05** ، و بالتالي فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية المقترحة و التي تتمثل في " **هناك علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا في البنك الوطني الجزائري** " .

.تفسير و مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة: من خلال إثبات صحة الفرضية الثالثة يمكن القول بأن التغيرات الجديدة الناتجة عن تطبيق الهندرة سواء كانت تنظيمية أو ثقافية تفرض وضع خطة إستراتيجية لتسيير و تطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على التكيف و مسايرة هذا الوضع الجديد .

من خلال العبارتين **(1)** و **(2)** من المحور الرابع نستطيع القول بأنه هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية إرتباط مشروع الهندرة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك الوطني الجزائري و بالتالي هم يوافقون على ضرورة إضفاء الطابع الإستراتيجي لنجاح مشروع الهندرة على المدى البعيد ، كما أنه هناك وضوح لدى مفردات عينة الدراسة على أن الزبون هو الهدف الرئيسي و الإستراتيجي للبنك الوطني الجزائري ، و أن تطبيق مشروع الهندرة كان من أجل خدمة الزبون و إرضائه ، و منه نستنتج أن البنك الوطني الجزائري يسعى إلى تحسين صورته التجارية لزبائنه و يسعى للإحتفاظ بهم لأنه يدرك ما معنى الإحتفاظ بالزبائن.

كما وافقت العينة أيضا بخصوص الثقافة التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري على أن البنك يشجع ثقافة خدمة الزبائن و ذلك في العبارة رقم **(3)** ، و هذا شيء إيجابي لأن تطبيق

الهندرة في أي منظمة كانت تتحول فيها القيم من حمائية إلى إنتاجية ، بمعنى خدمة الزبائن و ليس الرؤساء .

كما وافقت العينة على أنهم يحرصون على أداء العمل جماعيا و في شكل فريق عمل بدرجة موافقة عالية و مقدرة بمتوسط حسابي(**4.00**) و ذلك من خلال العبارة رقم (**4**) ، و هنا يقترح الباحث أن يتم تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق حتى يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك .

كما وافقت العينة و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (**3.17**) و ذلك من خلال العبارة رقم (**5**) على أنه يتم إشراك الموظفين بإتخاذ القرار بالبنك ، و حسب المقابلات التي أجراها الباحث مع نائب المدير بوكالة عين تموشنت **721** على أنه هناك بعض القرارات التي يتم فيها إشراك الموظفين ، و هناك بعض القرارات التي لا يتم فيها إشراك الموظفين[(1)] ، و من خلال تحليل أراء المستجوبين من خلال الإستمارة فقد تبين أنه هناك نسبة من المستجوبين أجابوا بمحايد بنسبة مئوية قدرت ب: (**21.06%**) و نسبة أخرى من المستجوبين أجابوا بلا أوافق بنسبة مئوية قدرت ب: (**27.09%**) ، و منه يمكن القول بأنه لا يتم إشراك جميع الموظفين في إتخاذ القرار حتى و إن كانت تحتاج إلى مشاركة و بالتالي فإن المديرين يشركون فقط الموظفين الذين يثقون فيهم و تربطهم معه علاقة شخصية جيدة ، و هنا يقترح الباحث على أن يتم إشراك جميع الموظفين حتى يشعر كل موظف في البنك بأنه مهم في التنظيم و تزيد لديهم روح المبادرة و التعاون على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك .

كما وافقت العينة أيضا على أن مناخ العمل في البنك يساعد على التعلم و ذلك في العبارة رقم (**6**) و هذا شيء جيد أيضا لا التعلم يزيد من إدراك و إلمام الموظف بمحيط عمله بالبنك ، كما يساعد الموظفين على إكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم و زيادة قدرتهم على خلق مجالات العمل المناسبة لهم ، إلا أنه هناك ظاهرة تسود في الوكالات بخصوص التعلم و التي هي راجعة إلى طباع الناس ، فهناك بعض الموظفين لا يعلم زميله كل شيء حتى يبقى تحت سيطرته و يبقى هو يتحكم في كل شيء .

(**1**) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/12/07

أما بخصوص تشجيع ثقافة الإبداع و الإبتكار فقد وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.44)** على أن البنك يشجع إقتراحات و إبتكارات الموظفين و ذلك من خلال العبارة رقم **(7)** ، إضافة إلى ذلك و من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع نائب المدير بوكالة عين تموشنت **721** فإن البنك الوطني يشجع إقتراحات و إبتكارات العاملين و أفكارهم الجديدة ، فعندما تكون لأي موظف فكرة جديدة يعرضها على مدير الوكالة و الذي بدوره يعرضها على الإدارة المركزية للبنك و التي بدورها تقرر إذ يتم تكريسها أم لا[(1)] ، هنا يلاحظ بأن البنك لا يزال يعتمد على الهرمية و المركزية في إتخاذ قرارت التغير و التجديد ، و هنا يقترح الباحث على أن يتم تمكين الوكالات التجارية على إتخاذ قرارات الإبتكار و التجديد من خلال تشجيعهم على التجربة و الإستكشاف و تقوم الإدارة المركزية بتقييم ذلك و إتخاذ القرار بتكريسها بعد نجاح تلك الفكرة المقترحة ، كما يجب أيضا على البنك أن لا ينظر إلى الإبداع و الإبتكار على أنه مجرد هواية أو شيء إضافي بل يجب أن ينظر إليه على أنه شيء ضروري و أساسي ، و يتم ذلك من خلال منح المكافآت و التقدير ، فتشجيع الإبداع و الإبتكار من أساسيا تطبيق مدخل الهندرة و مع ذلك سوف يزيد من رفع سمعة البنك الوطني الجزائري و تحسين صورته التجارية و التسويقية ، و يزيد من تنافسيته مقارنة مع البنوك العمومية الأخرى و البنوك الخاصة .

أما بخصوص إحترام قيمة الوقت فقد وافقت العينة و بدرجة موافقة عالية و مقدرة بمتوسط حسابي **(4.00)** و ذلك من خلال العبارة رقم **(8)** على أن البنك تسوده ثقافة الإلتزام و إحترام الوقت و هذا شيء إيجابي ، لكن الجذير بالذكر هنا لا يجب إحترام أوقات الحضور و المغادرة فقط ، بل يجب أيضا إحترام قيمة الوقت من خلال إنجاز الأعمال و تقديم الخدمات بالسرعة الممكنة و المقبولة للزبائن .

أما بخصوص التعامل مع مقاومة التغيير للموظفين بالبنك ، ومن أجل تحقيق تعبئة للعاملين ، يتم إستخدام نقل المعلومات للموظفين بكل ما سيتم تغييره و هذه الأداة تعتبر الوسيلة الرئيسية التي يستخدمها البنك من أجل التقليل من مقاومة التغيير ، هو ما وافقت عليه العينة بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي **(3.87)** و ذلك من خلال العبارة رقم

(1) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2016/02/13

(10) من المحور الرابع ، كما يعمل البنك أيضا إشراك العاملين في التغيير من خلال السماح لهم بإبداء رأيهم و المشاركة فيه ، فعلى الرغم من درجة موافقة مفردات العينة التي كانت مرتفعة و مقدرة بمتوسط حسابي **(3.86)** ، إلا أنه هناك بعد المستجوبين أجابوا على هذه العبارة بمحايد بنسبة مئوية قدرت ب: **(12.09%)** و لا أوافق ب: **(16.04%)** فهذا حسب إعتقاد الباحث إما تم تهميشهم و هنا على البنك أن يراعي إشراك جميع موظفيه حتى تنخفض شدة المقاومة للتغيير، أو أنهم لم يؤخذ رأيهم في التغيير بعين الإعتبار ، و هنا يقترح الباحث أن يعمل البنك على تطبيق أساليب حديثة للنقاش و التشاور مثل العصف الذهني و إحترام الأراء و تبادلها ، كما يستخدم البنك أيضا الحوافز من أجل تشجيع العاملين على قبول التغيير ، لكن حسب المقابلات التي أجراها الباحث ، فإن هذه الحوافز المادية قليلة و لم يقتنع بها الموظفون ، حيث أن هذه التغيرات صاحبتها زيادة طفيفة و قليلة في أجور الموظفين و هنا يقترح الباحث زيادة الحوافز من أجل تشجيع الموظفين على قبول تطبيق مدخل الهندرة و العمل على إنجاحه ، مثل تقديم علاوات كلما تحسنت النتائج المالية للبنك ، إضافة إلى وجود نظام عادل في تقديم الحوافز و الذي يساعد و يسهل على تحقيق أهداف المشروع و يخفف من حدّة المقاومة للتغيير ، أما بخصوص الحوافز المعنوية فهذا راجع إلى حنكة المسئول في تعامله مع الموظفين ، و الذي يجب أن يعرف كيف يتعامل مع كل الموظفين لأن الناس بطبيعة الحال يختلفون ، فالمسئول هو الذي يجب أن يعرف كيف يحفز الموظفين لقبول التغيير[1] ، لذلك عندما يكون هناك موظف لم يعرف مسئوله كيف يتعامل معه أو تجاهله ، فعندما تسأله يقول لك لا توجد حوافز معنوية لتشجيع الموظفين على قبول التغيير ، و الجذير بالذكر حتى و إن إستخدم البنك كل وسائل مجابهة مقاومة التغيير بفعالية و عدالة بين الموظفين إلا أنه من غير الممكن أن لا تكون هناك مقاومة أو رضا تام من قبل الموظفين ، لكن هذه الوسائل تعمل على التخفيف و هذا شيء إيجابي .

كما أنه هناك وضوح لدى مفردات العينة على أهمية و ضرورة تطوير الموظفين بالبنك و تسيير هذه الوظيفة إستراتيجيا من أجل التكيف و التأقلم مع الوضع الجديد الذي أفرزته الهندرة في البنك ، كما وافقت العينة على ضرورة ربط ممارسات تسيير الموارد البشرية

(1) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/12/07

بالإستراتجية العامة للبنك الوطني الجزائري لدعم تحقيق أهدافه و ذلك من خلال العبارات **(13)** ، **(14)** و **(15)** .

على الرغم من أهمية أنشطة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري من أجل التأقلم مع التغيير الناتج عن الهندرة و من أجل مواجهة التحديات التي تحيط بالقطاع المصرفي الجزائري ، إلا أن هذا الدور الإستراتيجي يبقى تابع و منفذ في عمليات التغيير و ليس قائد و مشارك و مقرر فيه ، و الدليل على ذلك أن قرار تطبيق مشروع الهندرة في الوكالات التجارية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني أتخذ في الإدارة المركزية للبنك ، إضافة إلى ذلك مديرية التسويق و الإعلام هي المسئولة عن رسم الإستراتيجية العامة للبنك الوطني الجزائري[1] ، إضافة إلى أن أعضاء مجلس الإدارة ليس فيه عضو واحد مسئول عن إدارة الموارد البشرية أو حتى يحضر إجتماعاته ، و هذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية لا تحتل موقعا قياديا في البنك الوطني الجزائري ، و بما أن قرار تطبيق مشروع الهندرة أتخذ على مستوى الإدارة المركزية للبنك الوطني الجزائري ، فإن المسئولين عن إدارة الموارد البشرية هنا على مستوى الوكالات التجارية يقومون للتحضير لحدوث التغيير من خلال تسهيل عملية التكيف و تشجيع الموظفين ، و تحضيرهم من خلال عمليات الإعلام و التكوين ، و يقومون بنقلهم إلى الوظائف الجديدة و المناسبة التي يتطلبها تطبيق مشروع الهندرة ، و بالتالي فإن مهمة مسئولي الموارد البشرية تبدأ بعد إتخاذ القرار بشأن تطبيق الهندرة ، كما يعملون على معالجة نتائج و أثار التغيير الناتج عن تطبيق الهندرة على العاملين دون أن يقوموا بتقييم هذا المشروع كونهم لن يشاركوا في تصميمه ، لأن من صممه هو الذي يملك معايير تقيمه ، بالتالي تصبح هنا صفة المسئولين عن إدارة الموارد البشرية بطبيب الإستعجالات ، و هنا يقترح الباحث أن يتم تطبيق مستوى الإرتباط المتكامل بالبنك الوطني الجزائري ، و الذي يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية ، و يتميز بحدوث نوع من الإنصهار بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية ، و هو يحقق إرتباطا ديناميكيا و متعدد الأوجه .

---

(1) مقابلة مع السيد زورقي محمد ، نائب مدير وكالة عين تموشنت 721 بتاريخ 2015/12/07

3) – إختبار فرضية الدراسة الإستطلاعية:

تمثل الفرضية الرابعة فيما يلي " **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغيرات (الجنس ، السن ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية)** " و تتفرع عن الفرضية عدة فرضيات جزئية ، و لإختبار تلك الفرضيات يستخدم الباحث إختبار تحليل التباين الأحادي **(F)** و الذي يسمى **One Way Anova** .

1.3.متغير الجنس :

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الجنس .

H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الجنس .

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	0.083	1	0.083	0.395	0.531
	داخل المجموعات	23.841	114	0.209		
	التباين الكلي	23.923	115	–		
المحور الثالث	بين المجموعات	0.170	1	0.170	0.818	0.368
	داخل المجموعات	23.651	114	0.207		
	التباين الكلي	23.821	115	–		
المحور الرابع	بين المجموعات	0.193	1	0.193	0.656	0.420
	داخل المجموعات	33.569	114	0.294		
	التباين الكلي	33.762	115	–		

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من **0.05** ، و بذلك فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم) و القائلة : **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الجنس** ، و هذه النتيجة تبرز أن

إتجاهات و أراء العينة التي قام الباحث بتحليلها لا تختلف بإختلاف الجنس ، و هذا ما يدعم بصحة الفرضيات الأولى ، الثانية و الثالثة .

2.3.متغير السن:

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير السن .

H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير السن

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير السن .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	1.354	3	0.451	2.241	0.087
	داخل المجموعات	22.569	112	0.202		
	التباين الكلي	23.923	115	–		
المحور الثالث	بين المجموعات	0.879	3	0.293	1.431	0.238
	داخل المجموعات	22.942	112	0.205		
	التباين الكلي	23.821	115	–		
المحور الرابع	بين المجموعات	1.357	3	0.452	1.564	0.202
	داخل المجموعات	32.821	112	0.289		
	التباين الكلي	33.762	115	–		

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من **0.05** ، و بذلك فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم) و القائلة : **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير السن** ، و هذه النتيجة تبرز أن إتجاهات و أراء العينة التي قام الباحث بتحليلها لا تختلف بإختلاف السن ، و هذا ما يدعم بصحة الفرضيات الأولى ، الثانية و الثالثة .

3.3.متغير المستوى الدراسي .

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير المستوى الدراسي .

H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير المستوى الدراسي .

الجدول رقم (22) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الدراسي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	1.117	3	0.372	1.828	0.146
	داخل المجموعات	22.807	112	0.204		
	التباين الكلي	23.923	115	–		
المحور الثالث	بين المجموعات	0.411	3	0.137	0.655	0.581
	داخل المجموعات	23.410	112	0.209		
	التباين الكلي	23.821	115	–		
المحور الرابع	بين المجموعات	0.193	3	0.064	0.215	0.886
	داخل المجموعات	33.569	112	0.300		
	التباين الكلي	33.762	115	–		

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من **0.05** ، و بذلك فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم) و القائلة : **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي** ، و هذه النتيجة تبرز أن إتجاهات و أراء العينة التي قام الباحث بتحليلها لا تختلف بإختلاف المستوى التعليمي ، و هذا ما يدعم بصحة الفرضيات الأولى ، الثانية و الثالثة .

4.3.متغير الخبرة المهنية .

H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغي الخبرة المهنية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	بين المجموعات	0.463	4	0.116	0.548	0.701
	داخل المجموعات	23.460	111	0.211		
	التباين الكلي	23.923	115	-		
المحور الثالث	بين المجموعات	1.521	4	0.380	1.893	0.117
	داخل المجموعات	22.300	111	0.201		
	التباين الكلي	23.821	115	-		
المحور الرابع	بين المجموعات	0.794	4	0.198	0.668	0.615
	داخل المجموعات	32.968	111	0.297		
	التباين الكلي	33.762	115	-		

المصدر : من إعداد الطالب إنطلاقا من نتائج الإستبيان و مخرجات برنامج **(SPSS)** .

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من **0.05** و بذلك فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم) و القائلة : **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية** ، و هذه النتيجة تبرز أن إتجاهات و أراء العينة التي قام الباحث بتحليلها لا تختلف بإختلاف الخبرة المهنية ، و هذا ما يدعم بصحة الفرضيات الأولى ، الثانية و الثالثة .

من خلال ما سبق فإن قرار الباحث هو قبول صحة الفرضية الإستطلاعية و التي تتمثل في " **لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغيرات (الجنس ، السن المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية)** " .

خلاصة الفصل :

يمثل هذا الفصل الرابع الشق الميداني للدراسة ، حيث تطرق الباحث فيه إلى تقديم نظرة عامة عن البنوك التجارية و ذلك بإعتبار أن البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا ، كما تطرق الباحث أيضا إلى تطبيق مشروع الهندرة بالبنك الوطني الجزائري و مراحل تنفيذه كما تطرق الباحث أيضا من خلال هذا الفصل إلى منهجية الدراسة الميدانية ، و قد إختار الباحث عينة من الوكالات التجارية لإجراء الدراسة الميدانية ، كما إستخدم الباحث كل من المقابلة و الإستبيان كأدوات لجمع المعلومات ، و قد إستخدم الباحث أيضا بعض الأساليب الإحصائية و الإختبارات المعلمية لإختتبار فرضيات الدراسة ، كما تطرق أيضا في هذا الفصل إلى نتائج التحليل الإحصائي و إختبار الفرضيات .

خاتمة

في ضوء ما تقدم من أفكار و دراسة و تحليل من خلال الشقين النظري و الميداني للدارسة ، فقد أثبت الباحث صحة الفرضيات المقترحة ، و التي من خلالها يمكن إستخلاص النتائج ، فقد تم إستخلاص كل نتيجة بناءا على كل فرضية.

أولا – نتائج الدراسة : تتمثل النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي :

1) – أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية ، و بالتالي يمكن القول بأن الهندرة تؤثر تأثيرا أساسيا و إيجابيا على هذه الوظيفة مما يعزز مكانة و أهمية تطبيق الهندرة و دورها في تطوير عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية .

2) – هناك تأثير تبادلي بين التدريب و مدخل الهندرة ، حيث أنه لإحداث التغيرات الجذرية و الشاملة في بعض عمليات المنظمة (البنك الوطني الجزائري) يتدخل التدريب لتعليم الأفراد و تأهيلهم للتطبيق ، كما أن التدريب نفسه من ناحية أخرى يحتاج لأدوات و أساليب الهندرة لكي يرقى إلى المستوى الذي يؤهل إدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل (البنك الوطني الجزائري) لقبول التحديات المحلية و الدولية و مواجهتها .

3) – أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا ، فتطبيق مدخل الهندرة يفرض وضع إستراتيجية فعالة لتنمية الموارد البشرية حتى تكون هذه الأخيرة قادرة على التكيف مع الوضع الجديد الناتج عن تطبيق هذا المدخل ، و أن تتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمنظمة (البنك الوطني الجزائري) .

4) – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(0.05)** بين إجابات مفردات العينة إتجاه الهندرة و علاقتها بتطوير الموارد البشرية تغزى لمتغيرات (الجنس ، السن المستوى الدراسي و الخبرة المهنية) .

ثانيا – الإجابة على الإشكالية :

من خلال إستخلاص هذه النتائج يمكننا الإجابة عن الإشكالية المطروحة في البحث و بالتالي يمكن القول بأن تطبيق مدخل الهندرة أثر على إدارة الموارد البشرية من حيث العمليات و الممارسات ، فبرز بذلك توجه جديد في إدارة العنصر البشري على المستوى

الكلي و الجزئي من حيث تنميته و إستثماره و إدارته إستراتيجيا و إعتباره أصل هام من أصول المنظمة بالشكل الذي يحقق القيمة المضافة و الميزة التنافسية .

ثالثا – التوصيات المقترحة :

من خلال إستخلاص النتائج تم تقديم بعض التوصيات ، فقد تم تقديم توصية بناءا على كل نتيجة ، و تتمثل هذه التوصيات التي يقترحها الباحث فيما يلي :

1) – إن تحسين العمليات الإدارية و التخلص من أعباء الإجراءات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وحده غير كافي لتحقيق التميز ، لذا يوصي الباحث هنا الإدارة العليا للبنك الوطني الجزائري من أجل تركيز جهود إدارة الموارد البشرية أيضا بدرجة كبيرة على الأنشطة ذات القيمة المضافة مثل تقديم جودة الخدمات و التخطيط الإستراتيجي .

2) – سواء تم إستخدام التدريب التقليدي أو التدريب بإستخدام التكنولوجيا الحديثة ، فهنا يوصي الباحث الإدارة العليا للبنك الوطني الجزائري على أن ينظر للتدريب كنظام و ليس كبرنامج ، إضافة إلى ذلك يوصي الباحث بإنشاء مصلحة أو قسم خاص بالتدريب بالوكالات التجارية لتطوير أداء الموظفين ، كما يوصي الباحث هنا أيضا بتوفير مكافآت فعالة لتشجيع المدربين على الدور الذين يقومون به .

3) – يوصي الباحث الإدارة العليا للبنك الوطني الجزائري بأن يمنح لإدارة الموارد البشرية دورا قياديا سواء عند إحداث التغيير أو رسم الإستراتيجية العامة للبنك ، و هنا يقترح الباحث أن يتم تطبيق مستوى الإرتباط المتكامل بالبنك الوطني الجزائري ، و الذي يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية و يتميز بحدوث نوع من الإنصهار بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية ، و هذا ما سيزيد من زيادة تنافسية البنك و نجاح مشاريع التغيير .

رابعا – أفاق الدراسة :

لتحقيق صفة التراكمية يقترح الباحث إجراء دراسة ميدانية على عينة من زبائن البنك لمعرفة مدى تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية ، و هذا بهدف معرفة مدى إنعكاس تطبيق البنك الوطني الجزائري لمثل هذه المداخل الحديثة على الخدمات التي يقدمها من وجه نظر زبائنه .

قائمة المصادر و
المراجع .

1)– المراجع باللغة العربية .

أولا – القرآن الكريم :

1) – سورة الرعد ، الأية الكريمة رقم **11** .

2) – سورة أل عمران ، الأية الكريمة ص **15** .

3) – سورة الشورى ، الاية الكريمة رقم **38** .

ثانيا – الكتب :

1) – أحمد ماهر ، **تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير** الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 .

2) – (____،____) ، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 .

3) – (____،____) ، **إدارة الموارد البشرية** ، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية : الدار الجامعية 2001 .

4) – (____،____) ، **التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتجية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006 .

5) – أمل مصطفى عصفور ، **قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 .

6) – أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة : كيف تطبق منهج الهندرة خطوة...خطوة** عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2003 .

7) – أمين ساعاتي ، **إدارة الموارد البشرية من النظرية.. إلى التطبيق** ، القاهرة : دار الفكر العربي 2009 .

8) – أشوك شاندا ، شلبا كوبرا ، **إستراتجية الموارد البشرية (ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي)** القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2002 .

9) – أحمد بلودنين ، **الوجيز في القانون البنكي الجزائري** ، الجزائر : دار بلقيس للنشر ، بدون تاريخ نشر .

10) – أحمد فريد مصطفى ، محمد فريد عبد المنعم عفر ، **الإقتصاد النقدي و المصرفي بين النظرية و التطبيق** ، الإسكندرية : مؤسسة الشهاب ، 2000 .

11) – المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، **إعادة هندسة الإجراءات و دورها في التطوير الإداري** القاهرة ، 2011 .

12) – بلال خلف السكارنة ، **التطوير التنظيمي و الإداري** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009 .

13) – بشار زيد الوليد ، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع 2008 .

14) – جودت جعفر خطاب ، **إعادة هيكلة المصارف: دراسة تطبيقية** ، عمان: دار دجلة ناشرون و موزعون ، 2009 .

15) – جوزيف كيلادا ، **تكامل إعادة الهندسة مع إدرة الجودة الشاملة** (ترجمة : سرور على إبراهيم سرور) الرياض : دار المريخ للنشر ، 2004 .

16) – جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتجية لإدارة الموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003 .

17) – جهاد فراس الطيلوني ، **دراسة الجدوى الإقتصادية للمشاريع** ، عمان : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، 2011 .

18) – ديفيد أوزبورن ، تيد غايبلر ، **إعادة إختراع الحكومة** (ترجمة : محمد توفيق البجيرمي) الرياض: العبيكان ، بدون تاريخ نشر .

19) – دافيد ويلسون ، **إستراتيجية التغيير : مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير** (ترجمة: تحية عمارة) ، الطبعة الثانية ، القاهرة : دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2001 .

20) – وسيلة حمداوي ، **إدارة الموارد البشرية** ، قالمة : مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004 .

21) – زاهر عبد الرحيم عاطف ، **هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2009 .

22) – زاهد محمد ديري ، **إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2011 .

23) – زيد منير عبوي ، سامي محمد هشام حريز ، **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق** عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006 .

24) – حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتجي** ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2002 .

25) – طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، **كيف تكتب خطة إستراتجية؟** الرياض : قرطبة للنشر و التوزيع ، 1425هـ .

26) – مايكل هامر ، ستيفن ستانتن ، **ثورة إعادة الهندسة : دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية** (ترجمة : حسين الفلاحي) الرياض : دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام ، 2000 .

27) – مايكل هامر ، جيمس شامبي ، **الهندرة : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات** (ترجمة : شمس الدين عثمان) الطبعة الثانية ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، 2011 .

28) – موسى اللوزي ، **التطوير التنظيمي : أساسيات و مفاهيم أساسية** ، الطبعة الثانية ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 .

29) – محمد الصيرفي ، **التطوير التنظيمي** ، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي ، 2007.

30) – (_____،_____) ، **هندرة الموارد البشرية** ، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية ، 2006 .

31) – محمد عبده حافظ ، **الهندرة الإدارية** ، القاهرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، 2010 .

32) – مدحت محمد أبو النصر ، **إدارة و تنمية الموارد البشرية : الإتجاهات المعاصرة** القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2007 .

33) – (_____،_____) ، **فرق العمل الناجحة : البناء و النمو و الإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل و أسهل** ، مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر ، 2012 .

34) – محمد بن دليم القحطاني ، **إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل** ، الطبعة الثانية ، الرياض: العبيكان ، 2008 .

35) – معين أمين السيد ، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسات تطبيقية لبعض البلدان العربية** ، بدون إسم و مكان النشر ، 2010.

36) – محمد عبد الفتاح الصيرفي ، **التدريب الإداري : الإحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي** ، عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2009 .

37) – محمد فتحي ، **معضلات إدارية تبحث عن حلول** ، القاهرة : دار التوزيع و النشر الإسلامية 2002 .

38) – محمد سمير أحمد ، **الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009 .

39) – محمد سرور الحريري ، **طرق و إستراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية** عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2012 .

40) – محمود سحنون ، **الإقتصاد النقدي و المصرفي** ، قسنطينة : بهاء الدين للنشر و التوزيع 2003 .

41) – منور أوسرير ، بوعافية رشيد ، **أسس منهجية البحث العلمي في العلوم الإقتصادية و إدارة الأعمال** ، الجزائر : المكتبة الجزائرية بوداود ، 2011 .

42) – نور الدين حاروش ، رفيقة حروش ، **علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة** ، عمان : دار الأيام للنشر و التوزيع ، 2014 .

43) – نور الدين حاروش ، **إدارة الموارد البشرية** ، الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع 2011 .

44) – نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، **تطور إدارة الموارد البشرية** ، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2010 .

45) – ناصر دادي عدون ، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية** الجزائر : دار المحمدية العامة ، 2003 .

46) – سونيا محمد البكري ، **إدارة الجودة الكلية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2004.

47) – سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** ، عمان : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 2006 .

48) – سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي** ، عمان : دار وائل للنشر 2003 .

49) – سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتجي لتعظيم القدرات التنافسية** القاهرة : دار الفكر العربي ، 2009 .

50) – (____،____) ، **إستراتجيات تطوير و تحسين الأداء : الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية** ، مصر : مطبعة العشرى ، 2009 .

51) – (____،____) ، **إدارة الموارد البشرية : موضوعات و بحوث متقدمة** ، مصر : مطبعة العشرى ، 2005/2004 .

52) – (____،____) ، **إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية** القاهرة : مطبعة العشرى ، 2006 .

53) – عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد إستراتجي** ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 .

54) – علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ، **قراءات في علم تحليل و تصميم منظمات الأعمال : مدخلي إعادة الهيكلة و إعادة الهندسة** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 .

55) – عبد العزيز بدر النداوي ، **عولمة إدارة الموارد البشرية : نظرة إستراتيجية** ، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2009 .

56) – عبد الرحمان بن عنتر ، **إدارة الموارد البشرية ، المفاهيم و الأسس ، الأبعاد الإستراتجية** عمان : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010 .

57) – علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة : دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، بدون تاريخ نشر .

58) – عبد الرحيم زاهر ، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع ، 2011 .

59) – عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، **إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتجي** ، الطبعة الثانية ، الأردن : عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، 2006 .

60) – علاء محمد سيد قنديل ، **القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار** ، عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون ، 2010 .

61) – عبد الرحمان توفيق ، **تنمية الموارد البشرية : الأدوار الجديدة** ، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك) ، 2010 .

62) – عبد النعيم محمد مبارك ، **مبادئ الإقتصاد** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1997 .

63) – عبد المطلب عبد الحميد ، **البنوك الشاملة : عملياتها و إدارتها** ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2000 .

64) – عادل أحمد حشيش ، **أساسيات الإقتصاد النقدي و المصرفي** ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2004 .

65) – صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2007 .

66) – قوي بوحنية ، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات** ، عمان : مركز الكتاب الأكاديمي ، 2010 .

67) – رافدة عمر الحريري ، **إتجاهات إدارية معاصرة** ، عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون 2012 .

68) – راوية حسن ، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية** ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003– 2004 .

69) – رابح توايحية ، **قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية** ، عين مليلة : دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2012 .

ثالثا – المقالات :

1) – أحلام خان " **إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية** " أبحاث إقتصادية و إدارية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير العدد(2) ، ديسمبر (2012) .

2) – أمل محمد شيخ حسين دمنهوري " **العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية : دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية** " مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات العدد (31) ، ج(2) ، أكتوبر (2013) .

3) – أمل حمودي عبيد الجميلي " **دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**" مجلة الفتح ، العدد(48) ، فيفري(2012) .

4) – أمال ياسين المجالي " **أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الإتصالات السعودية** " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد(8) ، العدد(3) **2012.**

5) – الطيب داودي ، محبوب مراد "**دور إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**" مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، العدد (32) ، نوفمبر (2013) .

6) – الطيب داودي " **أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية** " مجلة الباحث جامعة ورقلة ، العدد(5) ، 2007 .

7) – السعيد بريش ، نعيمة يحياوي "**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها : دراسة حالة ملبنة الأوراس**" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد(1) ، 2012/2011 .

8) – إياد علي الدجني " **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية و حوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية – دراسة حالة)** " مجلة جامعة دمشق ، العدد(1) ، المجلد(29) . 2013

9) – إياد حماد "**أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق**" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، العدد(4) ، المجلد(27) . 2011

10) – بيتر دركر " **تحديات الإدارة في القرن الحادي و العشرين : إفتراضات إدارية سادت ثم بادت** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد (15) ، 1999 .

11) – بريان بيكر ، مارك هوسلد ، دين أولريتش " **مقياس الأداء البشري : ربط الموارد بالإستراتيجية و الأداء** " خلاصات كتب المدير و رجل الاعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(13) ، يوليو(2001) .

12) – جاري هامل " **قيادة التغيير الجذري : كيف تجعل الإستراتجية فعلا داخليا و تلقائيا** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد(19) ، أكتوبر(2000) .

13) – جون كوتر " **قيادة التغيير : خطة عمل من ثمان خطوات** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(27) ، أفريل(1994) .

14) – جيمس أم هيجنز " **تجدد أو تبدد : مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية و الأوربية و اليابانية** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(21) ، نوفمبر(1996) .

15) – جميل حسن النجار "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي : دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة**" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد(29) ، فيفري(2013) .

16) – ديفيد أسبورن ، بيتر بلاستريك " **إبعاد شبح البيروقراطية : خمس إستراتجيات لإعادة إختراع الحكومة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(18) ، سبتمبر(1997) .

17) – ديبورا هاينجتون ماكين "**الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل : نصائح و أساليب و قواعد للفرق الفعالة**" خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(13) ، يوليو(1995) .

18) – هاشمي عبابسة " **الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الاطراف الأخذة** " أبحاث إقتصادية و إدارية ، بسكرة ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، العدد(3) ، جوان(2008) .

19) – هشام صفيان صلواتشي " **تنمية الموارد البشرية من منظور تسيير الأداء** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

20) – وارين بينيس ، وربرت تاونسند " **إعادة إختراع القيادة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد(10) ، ماي(1996) .

21) – زينة فتحي محمد " **دور إعادة هندسة العمليات في خفض التكلفة و زيادة الربحية بالتطبيق على بنك الإسكان للتجارة و التمويل الأردني** " مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، المجلد(8) ، العدد(26) ، 2012 .

22) – زين الدين بروش ، لحسن هدار "**دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة Enamc بالعلمة**" أبحاث لإقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، العدد(1) ، جوان(2007) .

23) – حسين صديق "**الإتجاهات من منظور علم الإجتماع**" مجلة جامعة دمشق ، المجلد(28) العدد(3+4) ، 2012 .

24) – طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسين " **التغيير الإستراتيجي و إنعكاساته على الأداء التنظيمي** " مجلة الإقتصاد و الإدارة ، جامعة بغداد ، العدد(69) ، 2008 .

25) – لويزة بهاز ، مهدي شرقي " **إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير – الواقع و التحديات –** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

26) – ليلى بوحديد " **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية** " المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد(01) ، ديسمبر(2014) .

27) – مايكل هامر ، جيمس شامبي " **الهندسة الإدارية أو الهندرة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد (20) ، أكتوبر (1993)

28) – مديحة بخوش "**دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية**" مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد(12) ، 2013 .

29) – مراد علة ، محمد علي الجودي " **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

30) – محمد مولود غزيل ، محمود بلال الوادي " **الموارد البشرية و دورها في تعزيز اليزة التنافسية للمؤسسات المصرفية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) 2009 .

31) – نعيمة بارك " **تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية** " مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، العدد(7) ، 2009 .

32) – ناصر مراد " **تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

33) – سالم صلال راهي الحسناوي "**الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمات و مدى تطبيقها في العراق**" المحور الإداري القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد(8) ، العدد(3) ، 2006 .

34) – سمية برنو ، محمد زرقون "**واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية : حالة البنك الوطني الجزائري**" مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية العدد(7) ، 2009 .

35) – عادل هادي البغدادي ، هاشم فوزي العبادي ، علي رزاق جياد العابري " **أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عملية منظمات الأعمال : دراسة تطبيقية في معمل إيطارات بابل** " العلوم الإقتصادية جامعة الكوفة ، العدد(21) ، المجلد(5) ، حزيران(2008) .

36) – عبد المجيد تيماوي " **الإستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامغي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

37) – عالية جواد محمد علي "**أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركات العامة للصناعات الصوفية في بغداد**" مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد(36) ، 2013 .

38) – عاطف عوض "**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان**" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد(29) ، العدد(3) ، 2013.

39) – عبد الحق بن تفات ، يوسف بودية " **دور التخطيط في تحديد إحتياجات تنمية الموارد البشرية** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

40) – فريديرك هارمون "**مناجم الذهب : موقع القيم المادية و المعنوية في حياة المنظمات**" خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) العدد(23) ، ديسمبر(1996) .

41) – قدور بن نافلة ، عبد الله قلش " **دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل إقتصاد المعرفة** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) 2009.

42) – قوي بوحنية " **إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقاربة معاصرة** " مجلة الباحث ، جامعة ورقلة العدد(5) ، 2007 .

43) – (_____،_____) ، " **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء** " مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد(2) ، 2003 .

44) – ريموند مانجانيلي ، مارك كلاين " **الدليل العلمي للهندرة** " خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، العدد (6) ، مارس (1995)

45) – رميلة لعمور " **تنمية و تدريب الموارد البشرية – مفاهيم عامة –** " مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المركز الجامعي غرداية ، العدد(7) ، 2009 .

46) – شهرزاد محمد شهاب " **القيادة الإدارية و دورها في تأصير روابط العلاقات العامة** " دراسات تربوية ، العدد(11) ، جويلية(2010) .

47) – غانم رزوقي أنيس العزاوي ، إيناس جواد حسين العكايشي " **علاقة تطبيق إعادة هندسة الأعمال بمؤشرات الأداء : دراسة إستطلاعية لعدد من العاملين في مستشفيات الرصافة** " الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، العدد(17) ، 2010 .

ثالثا – الدراسات الغير منشورة (الرسائل الجامعية) :

1) – أونسلي كهينة ، **الحضارة التنظيمية و دورها في فعالية إدارة تسيير الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق : دراسة حالة الجزائر** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2006 .

2) – أكبال أسيا ليدية ، **فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة الإنتاج بحاسي الرمل 2009 – 2010** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2012 .

3) – أمل محمد علي أبو رحمة ، **تطوير الإتصال الإداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحفظات غزة بإستخدام أسلوب الهندرة** ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، غزة الجامعة الإسلامية ، كلية التربية ، 2012 .

4) – أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة ، **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة : دراسة حالة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، 2011 .

5) – أحمد صالحي ، كنزة كربوسة ، **أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2013/2012 .

6) – أمينة صديقي ، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 .

7) – أسعد أحمد محمد عكاشة ، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات Paltel في فلسطين** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2008 .

8) – أحمد طيلب ، **دور المستشارين و الهيئات الإستشارية الرسمية في ترشيد السياسات العامة – الجزائر أنموذجا : 1989 – 2012** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2013/2012 .

9) – أحمد مصنوعة ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأنتاج اللوالب ، السكاكين و الصنابير B.C.R** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006 .

10) – الربيع بوعريوة ، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز** مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2007/2006 .

11) – الأخضر صياحي ، **نمط القيادة و علاقاته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية : دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 .

12) – إلهام تايب ، **إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة المعهد الدبلوماسي و العلاقات الدولية الجزائري 2001 – 2012** أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 2012

13) – إدريس تواتي ، **رؤية في إدارة الموارد البشرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية . 2014/2013

14) – إبن أحمد عبد القادر ، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : دراسة حالة الشركة الجديدة للخزف الصحي GERAMIG بالغزوات – تلمسان** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص الموارد البشرية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2005/2004 .

15) – إيمان العاني ، **البنوك التجارية و تحديات التجارة الإلكترونية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006

16) – بشير بن لحبيب ، **دور إعادة هندسة التدريب في رفع أداء الإيطارات بالمؤسسة الإقتصادية : دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بولاية الأغواط** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع جامعة الأغواط ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2013 .

17) – بن عمر عواج ، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الإقتصادية و ثقافة العامل الجزائري** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الأنتروبولوجيا كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان ، 2011/2010 .

18) – بوزيان رحماني جمال ، **تنمية الموارد البشرية و دورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية : دراسة حالة باتسيك عين الدفلى** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2009 .

19) – بسمة بوكرش ، **سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة : دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال عنابة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، 2012/2011 .

20) – بوبكر منصور ، **أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل : دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح – ولاية الوادي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2013/2012 .

21) – وهيبة ليازيد ، **فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة : دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013

22) – وهيبة عيساوي ، **أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي : دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، مدرسة الدكتوراه ، 2012/2011

23) – زين الدين خرشي ، **دور الإتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية : دراسة ميدانية بشركة إتصالات الجزائر – المديرية الإقليمية**

سطيف ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم الإجتماع و الديموغرافيا ، جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية ، 2010/2009 .

24) – زياد مفيد القاضي ، **علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على أداء المنظمات : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، 2012 .

25) – حازم عبد العزيز داود النتشة ، **إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ، 2009 .

26) – حسين بن سعيد الزهراني ، **دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، 2013 .

27) – حسين يرقي ، **إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية : حالة مؤسسة سونطراك** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007 .

28) – حمزة بوقرش ، **أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر – ميلة–** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 .

29) – حسين بركاتي ، **تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد مبني على المعرفة: دراسة حالة جامعة المسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2010/2009 .

30) – سامي عمري ، **فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي : حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة** ، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007 .

31) – حمد بن فرحان الشلوي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإنتماء الوظيفي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدرسات العليا ، 2005 .

32) – حسن مروان عفانة ، **التمكين الإداري و علاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، 2013 .

33) – حمدي أبو القاسم ، **التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة : دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالأغواط سنة 2011** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الإعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير . 2013/2012

34) – حجيلة بركان ، فاطمة أجراد ، **التحليل المالي في البنوك التجارية : دراسة حالة قرض لبنك الفلاحة و التنمية الريفية** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، المركز الجامعي البويرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011/2010 .

35) – كوثر خميس صلاح أبو مايلة ، **إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة** ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، جامعة الأزهر بغزة ، كلية التربية ، 2014 .

36) – كمال بوقرة ، **المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز – وحدة باتنة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الإجتماع ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية ، 2008/2007

37) – لطيفة علي الحوسني ، **عوامل النجاح الحاسمة لإعادة هندسة إدارة الموارد البشرية كمدخل لإصلاح المؤسسات التعليمية بالتطبيق على دولة الإمارات العربية المتحدة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2012 .

38) – ليندة العابد ، **النسق القيمي للإدارة و علاقته بتوجيه الفعل التنظيمي : دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T باتنة** ، أطروحة دكتوراه في منشورة في علم الإجتماع ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية و العلوم الإسلامية ، 2011/2010 .

39) – ليندة رقام ، **دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى بولاية سطيف** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة سطيف1 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2014/2013 .

40) – مراد محبوب ، **إستخدام إستراتجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة بسكرة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2014

41) – مومن شرف الدين ، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة سطيف ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2001 .

42) – مرام إسماعيل الأغا ، **دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة 2006 .

43) – محمودي قادة مختار ، **إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بسيدي بلعباس** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2015/2014 .

44) – موفق محمد الضمور ، **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن** ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية كلية العلوم المالية و المصرفية ، 2008 .

45) – محمد بن غالب العوفي ، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام الوظيفي : دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض** ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2005 .

46) – محمد سليمان البلوي ، **التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه – المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم** ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، عمادة الدراسات العليا ، 2008 .

47) – محمد سليماني ، **الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المنظمة : دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007/2006 .

48) – منى إبراهيم خليل المدهون ، **التخطيط الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات – غزة** ، مذكرة ديبلوم عالي في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية غزة ، معهد التنمية المجتمعية ، 2013 .

49) – نور الدين مدوري ، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2011 .

50) – نسيمة مرزوق ، **دور التكوين في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة : دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة O.P.G.I** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير جامعة البويرة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2013/2012 .

51) – نادية مراد يوسف حنون ، **درجة إستخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسات العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين و المديرات** مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا 2010 .

52) – نرمين محمد الكفراوي ، **تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر: دراسة حالة** ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، 2010 .

53) – نوال مأمون ، صفاء حفيان ، **دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة قاصدي مرباح بورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012

54) – سمية برنو ، **أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 .

55) – سرير عبد الله رابح ، **عملية وضع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية 2006 .

56) – سلوى تيشات ، **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية: دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية جامعة بومرداس ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2010/2009 .

57) – سيد أحمد حاج عيسى ، **أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية : دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2012/2011 .

58) – عمر إسعون ، **إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية** مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2013/2012 .

59) – عبد القادر دبون ، **مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي : حالة إتصالات الجزائر** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2009 .

60) – عبد الحليم مزعيش ، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير 2012/2011 .

61) – علال تبرورت ، **إستراتيجية تطوير الموارد البشرية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2006/2005 .

62) – عثمان بوزيان ، **إقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير ، 2010 .

63) – عيسى بالطيب ، إيمان كديدة ، **دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة ورقلة ، 2012/2011 .

64) – عمار بن عيشي ، **البرامج التدريبية و دورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – بسكرة –** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 .

65) – عبد العزيز بن عبد الله أل ملهي ، **الأساليب التدريبية الحديثة و مدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2010 .

66) – عائشة شتاتحة ، **أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2012/2011 .

67) – (____،____) ، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة : دراسة حالة سونلغاز – مديرية التوزيع بالاغواط** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007/2006 .

68) – عبد القادر صالحي ، **تقييم أداء العاملين بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01 ورقلة للفترة ماي 2013** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2013/2012 .

69) – عبد الإله بن حسين ، رضوان عيوني ، **تمويل الإستثمارات عن طريق القروض البنكية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمغنية** ، مذكرة ليسانس غير منشورة في العلوم التجارية ، جامعة

أبو بكر بلقايد – محلقة مغنية بتلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2014/2013

70) – فريد بلقوم ، **إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإقتصادية ، جامعة تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2011 .

71) – فلة غيذة ، **إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2012/2011 .

72) – فاطمة ساعد قرمش ، **دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية : دراسة حالة لمركب تكرير البترول بسكيكدة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2007/2006 .

73) – فاطمة رشدي سويلم عوض ، **تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) و نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية بنك فلسطين** ، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، 2009 .

74) – قويدر بن قشرودة ، **دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسات صغيرة و متوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2013/2012 .

75) – قوي بوحنية ، **إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية : حالة الأستاذ الجامعي الجزائري** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم السياسية ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 2007/2006 .

76) – رياض هبال ، **المقارنة بين إعادة الهندسة و إدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة – دراسة حالات : صيدال بريد الجزائر ، كلية العلوم الإسلامية بجامعة الجزائر1** مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012 .

77) – رياض بن صوشة ، **تنمية الموارد البشرية : مدخل إستراتجي لتحقيق الميزة التنافسية** مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2007 .

78) – رزقي كتاف ، **دور التدريب في تنمية الموارد البشرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC بالعملة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، كلية الحقوق و العلوم الإجتماعية ، 2008/2007 .

79) – رحمة زعيبي ، **أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2014/2013

80) – ربيعة عياد ، **دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبتكار لدى العاملين : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير جامعة ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014/2013 .

81) – خيرة قويع ، **تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" بمستغانم** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2011/2010

82) – خامرة بوعمامة ، **إستراتجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي : دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2011 .

83) – خضير نوفل بن زانة ، **دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود** ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2014 .

خامسا – البحوث و الملتقيات العلمية :

1) – أقاسم عمر ، ساوس الشيخ "**إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد**" الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية جامعة البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية ، 18 – 19 ماي 2011 .

2) – أمين مخفي ، يوسف بن شني " **دور الإستراتجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات** " الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 .

3) – هايل عبد المولى طشطوش "**إدارة و تنمية الموارد البشرية و إنعكاسها على أداء منظمات الأعمال – تقدير إقتصادي إسلامي**" الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13 – 14 ديسمبر 2001 .

4) – حنان بن عوالي " **متطلبات فعالية التسيير الإستراتجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية** " الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 .

5) – يوسف بومدين "**بطاقة الاداء المتوازن مقاربة فكرية و منهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي و أطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة**" الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 18 – 19 ماس 2011 .

6) – محمد فلاق " **عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة لمجموعة الإتصلات الأردنية**" الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، 08 – 09 نوفمبر 2010 .

7) – ميلود زيد الخير ، عبد القادر بن برطال " **أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي** " الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة – دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 18 – 19 ماي 2011 .

8) – سيد عيد "**التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**" ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 17 – 21 فبراير 2008

9) – سعد مرزوق العتيبي ، راشد محمد الحمالي "**إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام – عةامل النجاح الحاسمة**" المؤتمر الوطني الأول للجودة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، 26 – 28 ربيع الأول 1425 الموافق 15 – 17 ماي 2004 .

10) – علي محمد عبد الوهاب " **إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تطوير الإدارة** " بحث مقدم إلى الإجتماع الإستشاري لتنمية الإدارة العامة و المالية العامة ، بيروت ، 1 – 3 جويلية 2003 .

11) – علي عبد الله ، أحمد مصنوعة " **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة** " المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 27 – 28 نوفمبر 2007 .

12) – عائشة شتاتحة "**ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار**" مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة عمار ثليجي بالأغواط 14 – 15 أفريل 2009 .

13) – عبد الناصر حسين رياض زايد ، خالد أحمد بوبشيت ، ذغار شجاع ضيف الله المطيري " **المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية : دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل** " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1 – 4 نوفمبر 2009 .

14) – فهد بن صالح السلطان " **إستراتيجية تطوير العمليات** " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 1 – 4 نوفمبر 2009 .

15) – صالح مفتاح " **إدارة الموارد البشرية و الكفاءات بالمؤسسات الإقتصادية**" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 9 – 10 مارس 2004 .

16) – خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي " **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع** " الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 13 – 14 ديسمبر 2001 .

سادسا – المحاضرات :

- سرير عبد الله رابح ، **محاضرة حول مقياس الإدارة المحلية و التنمية** ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة الجزائر3 ، يوم 2014/10/18 .

2)– المراجع باللغة الأجنبية .

أولا – الكتب :

1) - James Champy , **Reengineering Du Management** (Traduit De L'américain Par : Lawrence Cohen) Paris : Dunod , 1995.

2) - Jean Brilman , Jacques Hérard , **Les Milleures Pratiques De Management** , 6éme Edition , Paris : Editions d'organisation , 2006 .

3) - Michael Hammer , James Champy , **Le Reengineering** (Traduit De L'américain Par : Michael Le Seac'h) , Paris : Dunod , 1993 .

4) - Micheal Ballé , **Reengineering Des Processus : Guid Pratique** (Traduit De L'anglais Par : Monique Sperry) Paris : Dunod , 2000.

5) - Michéle Garant , Philippe Scieur , **Organisations Et Systémes De Formation** , Bruxelles : Deboeck Université , 2002 .

6) - Olivier Devillard , Dominique Rey , **Culture D'entreprise : Un Actif Stratégique** , Paris : Dunod , 2008 .

7) - Philippe Gil , **E-Formation : NTIC Et Reengineering De La Formation Professionnelle** , 2éme Edition , Paris : Dunod , 2003 .

8) - Serge Raynal , **Le Management Par Projets : Approche Stratégique Du Changement** , 3éme Edition , Paris : E'ditions D'organisation , 2003 .

9) - Sid Ahmed Benraouane , **Le Management Des Ressources Humaines** 2éme Edition , Ben Aknoun : Office Des Publications Universitaires , 2012 .

ثانيا – المقالات :

1) - Adeyemi Sidikat , Aremu Mukaila Ayanda " **Impact Assessment On Business Process Reengineering On Organizationnal Performance "** European Journal Of Social Science , Vol (7) , N(1) , 2008 .

2) - Ahmed Salem Abbas , W. Jeberson , V.V.Klinsega " **The Need Of Reegineering In Software Engineering** " International Journal Of Engineering And Technology , Vol(2) , No(2) , February (2012) .

3) - Brian Fitzgerald , Ciaran Murphy " **Business Process Reengineering , The Creation And Implementation Of A Methodology** " Journal Of Information Systems And Operational Research , No(1) , Vol(34) .

4) - Hing Kai Chan " **A Process Re-engineering Framework For Revers Logistics Based ON A Case Study** " International Journal Of Engineering Business Management , No(2) , Vol(2) , 2010 .

5) - Khalid Sami Husaim " **Examining The Relationship Between Business Process Reengineering And Information Technology "** Egyptian Computer Science Journal , Vol (30) , No (3) , September (2008) .

6) - Luo Fan , Salah Uddin Rajib , Shariful Alam " **Business Procéss Reengineering In The SMSs : Critical Success Factors Perspective Of An Emerging Economy**" International Journal Of Contemporary Business Studies , Vol (3) , N (7) , july (2012) .

7) - Namchul Shin , Donald F. Jemella " **Business Process Reenginneering And Performance Improvement : The Cace Of Chase Manhattan Bank** " Business Process Management Journal , No(4) , Vol(8) , 2002 .

ثالثا – الرسائل الجامعية :

1) - Jean Gagnon , **La Réingénierie Des Relations De Sous-Traitance Dans Le Secteur De L'automobile** , Mémoire De Master En Gestion Des PMS Et De Leur Environnement , Canada , Université Du Québec , 2000 .

2) - Mohamed Amine Zerrouki , **Culture D'entreprise & Motivation Des Salariés : Cas De L'entreprise Naftal – District Commercialisation** Mémoire De Magister En Management , Université D'oran , Faculté Des Scienses Economique , Dés Scienses De Gestion Et Des Scienses Commerciales , 2010/2011 .

3) - Sofia Zourdani , **Le Financement Des Opérations Du Commerce Extérieur En Algérie : Cas De BNA** , Mémoire De Magister En sciences Economique , Université Mouloud Mammeri De Tizi Ouzou , 2012.

رابعا – البحوث :

- Sotiris Zigiaris , **Business Process Reengineering** , Report Produced For The EC Funded Project Innoregi :Disseminataion Of Innovation And Knowledge Management Technique January , 2000 , Edition Country Isn't Mentionned .

3) – مواقع الأنترنيت .

1) – أحمد السيد كردي ، **إعادة هندسة العمليات في القطاع الحكومي** (2015/06/30 على الساعة 05:42):

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157170

2) – الشيخ الداوي ، سمية برنو ، **أثر عملية إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية : دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** (2016/02/02 : 00.11H):

http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/3344/1/14.pdf

3) – بشير بليغ ، **التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية** (2015/08/23: 14.19):

http://www.marocdroit.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9_a4466.html

4) – نوري منير ، بارك نعيمة ، بوزيان الرحماني هاجر ، **الإتصالات الإدارية و أهميتها في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية – التوصيات و المتطلبات** (2015/08/21 : 15.44):

http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-

%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%A
F%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D9%88%D8%B1%D9%8A-
%D9%85%D9%86%D9%8A%D8%B1.pdf

5) – عبد الرحمان تيشوري ، **إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) و أهميتها بالنسبة لسوريا** ، الموقع الإلكتروني (2015/06/15 :19.38 سا):
www.minshawi.com/download.php?f...doc

6) – عزيرو راشدة ، **المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها** (2015/08/10 : 17.12):
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%B5%D9%86%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%88%D8%B3%D8%A8%D9%84-%D8%AA%D9%81%D8%B9%D9%8A%D9%84%D9%87%D8%A7-%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%D9%88-%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF%D8%A9.pdf

7) - Arab British Academy For Higher Education (21/07/2015 : 23.31) :
www.abahe.co.uk

8) –
http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8/ (20.56 : 2015/07/16)

9) –
http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%AA%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%B2/ (15.21 : 2015/07/23)

10) -
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9_Z(26/07/
(2015 : 21 :43)

11) -
http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1333657172.002%EF%BA%83%EF%BA%B4%EF%BB%A0%EF%BB%AD%EF%BA%8F%20%EF%BA%A9%EF%BB%9F%EF%BB%94%EF%BA%8E%EF%BB%B1.pdf (10/08/2015 : 15.26)

12) –
http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/F76B00C8-1CA1-436D-999E-13BEBF1D4EDE/1841/%D8%AA%D9%85%D9%83%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86%D9

%85%D8%AF%D8%AE%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%B5%D8%B1%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%89.pdf
(11/08/2015 : 19.23)

13) –
https://bencheneb.files.wordpress.com/2010/05/chapitre-01.pdf (16.25H : 10/01/2016)

14) –
http://thesis.univbiskra.dz/1243/3/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84.pdf (11/01/2016 : 13.27H)

15) –
http://www.el-hourria.com/index.php/economie/item/2700-%D9%81%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A%D9%86-%D8%AC%D8%AF%D9%8A%D8%AF%D8%AA%D9%8A%D9%86-%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%81(26//01/2016 : 14 : 57 H)

فهرس الجداول و الأشكال

الملحق (1) :

نموذج من الإستمارة المقدمة للمبحوثين

جامعة الجزائر 3 .

كلية العلوم السياسية والعلاقات

الدولية .

قسم التنظيمات السياسية والإدارية .

علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية :
دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري

إستبيان

سيدي ... سيدتي؛

يسعى الباحث من هذا الاستبيان إلى دراسة موضوع "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية". و هو إذ يأمل في تعاونك في إنجاز هذا العمل العلمي، فالمطلوب منك أن تجيب(ي) على الأسئلة الموجودة بالصفحات التالية، وكل ما نرجوه هو **أن تعبر(ي) عن رأيك بصراحة وأمانة ومن دون أن يشترك معك أي شخص آخر** فإجابتك الصادقة مطلوبة ونحن في حاجة إليها لخدمة البحث الذي يعتمد على هذا الاستبيان.

كما يؤكد الباحث بشكل قاطع أن **البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارة سرية تماما** وستستخدم لأغراض الدراسة فقط، وكتابة الاسم ليس مطلوبا.

أرجو فقط **قراءة كل عبارة قراءة جيدة** ثم تضع(ي) علامة (X) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك، مع **عدم ترك أي سؤال من دون إجابة.**

لا يملك الباحث إلا أن يتقدم لكم بوافر الشكر مقدما.

الطالب

محمد أمين بلخشعي

المحور الأول:

1 – الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

2 – السن: من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 40 سنة ☐ من 41 سنة إلى 50 سنة ☐

من 51 سنة إلى سنة60 ☐ أكثر من 60 سنة ☐

3 – المستوى الدراسي: ما قبل الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي تدرج ☐ جامعي دراسات عليا ☐

4 – عدد سنوات الخبرة في العمل: أقل من خمس سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 إلى 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

5 – كيف هي ظروف عملك المهنية بعد التغيرات التي عرفها البنك :

ثابتة و مستقرة ☐ في تحسن ☐ غير مستقرة ☐ محايد ☐

المحور الثاني:

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يساهم إستخدام البنك لتقنيات العمل الحديثة في تسيير العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين بصورة جيدة .					
2	يتم إنجاز العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين في البنك في وقت قياسي مقبول .					
3	يساهم الإعتماد على تقنية المعلومات في تحسين إتخاذ القرارت الإدارية الخاصة بالموظفين .					
4	يساهم إستخدام التقنيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين .					
5	إستخدام التقنيات الحديثة في تسيير شؤون الموظفين سمح لهذه الوظيفة من أن تكون أكثر إستراتيجية و تحتل مكانة هامة في البنك .					
6	يرى البعض أنه من الأحسن أن يتم وصف المناصب حسب العمليات البنكية .					
7	من الأحسن أن يقوم موظف واحد يقوم بالعديد من العمليات البنكية لصالح الزبائن .					
8	من الأفضل أن ينتقل الموظف في البنك عبر كل العمليات البنكية التي تحتاج إلى مهاراته .					

9	من الأفضل أن يمنح للبنكي الصلاحيات اللازمة لأداء عمله و خدمة الزبائن .					
10	من الأفضل أن تتم الترقية بناء على مدى إستعداد الفرد للمنصب المراد الإنتقال إليه و ليس على تميزه في منصب عمله .					
11	يتم توظيف أفراد متعلمين و يمتلكون مهارات متنوعة .					
12	يتفق الكثير على أن تحقيق الجودة و نوعية الخدمة و السرعة في الأداء مرهون بتحفيز الموظفين بشكل جماعي .					
13	من الأفضل أن يتم تقييم الموظفين بشكل جماعي .					
14	هناك من يعتقد أن البنك يسوده محيط عمل تميزه علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية .					

المحور الثالث :

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتفق الجميع على ضرورة وجود خطة لتكوين الموظفين مهنيا .					
2	يشترط البعض أن يراعي البنك أي تغيير في أسلوب العمل عند وضع خطط التكوين .					
3	يرجّح الكثير أن يتم بناء وإقتراح برامج تكوين الموظفين التي تساعد على تحسين أداء العمليات البنكية .					
4	أستفيد من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصلت عليها أثناء التكوين بعد عودتي إلى العمل .					
5	يقوم البنك بتقييم موظفيه بعد نهاية التكوين و العودة إلى العمل .					
6	يرى البعض بأن إستخدام البنك للتكنولوجيا المتطورة في تكوين الموظفين ستزيد من فعاليته .					
7	يرى البعض بأن إستخدام البنك للتكنولوجيا المتطورة في تكوين الموظفين سيساهم في تقليل مدة التكوين .					

المحور الرابع :

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	من الضروري إرتباط مشاريع التغيير بالإستراتيجية العامة للبنك .					
2	يسعى البنك إلى تحقيق خاصية "الإحتفاظ بالزبون" كمعيار إستراتيجي بتحسين التعامل مع الزبائن و الإتصال المستمر بهم .					

3	يشجع البنك ثقافة تقديم أفضل خدمة للزبائن و بأسرع وقت ممكن .					
4	نحرص على أداء العمل جماعيا و في شكل فرق عمل .					
5	يشارك جميع الموظفين في صنع و إتخاذ القرار بالبنك .					
6	يساعد مناخ العمل في البنك على التعلم .					
7	يشجع المناخ التنظيمي السائد في العمل على الإبداع والابتكار .					
8	يسود في مناخ العمل ثقافة الإلتزام و إحترام الوقت .					
9	تقدم حوافز متنوعة لتشجيع الموظفين لقبول التغيير .					
10	يتم إمداد الموظفين بالمعلومات اللازمة والكاملة حول ما سيتم تغييره في أسلوب العمل .					
11	يتم إشراك الموظفين عند إحداث أي تغيير في البنك .					
12	الأفضل أن يكون لدى البنك استراتيجية واضحة لتطوير موظفيه على المدى البعيد .					
13	يفترض أن تكون سياسة تسيير الموظفين واضحة بالنسبة للعاملين بالبنك وموجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك .					
14	من اللازم أن يراعي البنك البيئة الخارجية التي تحيط بالقطاع المصرفي عند وضع خطط تطوير موظفيه .					
15	يجب أن يتم التركيز على تحديد فرص التفوق والمنافسة للبنك عند وضع خطط موظفيه .					

الملحق (2) :

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

أ.د عقيلة ضيف الله .	جامعة الجزائر(3) .
د. أحمد شاطرباش .	جامعة الجزائر(3) .
أ.د بن بوزيان محمد .	جامعة تلمسان .
أ.د جناس مصطفى .	جامعة تلمسان .
أ.د بومدين طاشمة .	جامعة تلمسان .
د . مزيان التاج .	المركز الجامعي عين تموشنت .
أ.د قوي بوحنية .	جامعة ورقلة .

الملخص

(العربية ، الفرنسية ، الإنجلزية)

ملخص :

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري .

تتمثل عينة الدراسة في **(12)** وكالة تجارية موزعة على ولايات وهران ، عين تموشنت ، مستغانم و تلمسان ، و قد تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي و الإعتماد على المقابلة و الإستبيان .

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. توجد علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري .
2. توجد علاقة تأثير متبادلة بين الهندرة و عملية التدريب بالبنك الوطني الجزائري .
3. توجد علاقة بين تطبيق الهندرة و تطوير الموارد البشرية إستراتيجيا بالبنك الوطني الجزائري .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(0.05)** بين إجابات مفردات العينة إتجاه الهندرة و علاقتها بتطوير الموارد البشرية تغزى لمتغيرات (الجنس ، السن المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية) .

الكلمات المفتاحية : الهندرة ، الموارد البشرية ، البنك الوطني الجزائري .

Résumé :

L'Objectifs du chercheur à travers cet étude est de mettre en évidence la nature de la relation entre l'application du processus de réingénierie et le développement des ressources humaines au niveau de la Banque National d'Algérie .

L'échantillo , objet de l'étude à été réalisé dans **(12)** agences commerciales **BNA** situées dans les wilayas suivantes : Oran , Ain témouchent Mostaganem , Tlemcen .

Dans notre étude , on s'est basé sur la méthode descriptive analytique et sur des entretiens écrits (méthode question réponse) avec le personnel des agences .

L'étude a conclu ce qui suit:

1. il existe une relation entre l'application du processus de ré-ingénierie et le développement de la gestion des ressources humaines à la Banque Nationale d'Algérie .
2. Il existe une relation réciproque entre le processus de réingénierie et l'opération d'apprentissage à la Banque Nationale d'Algérie .
3. il existe une relation entre l'application du processus de ré-ingénierie et le développement des ressources humaines stratégiques stratégique à la Banque Nationale d'Algérie .
4. il n'y a pas de différences statistiques au niveau **(0,05)** en vue de l'échantillon vers la relation entre l'application de la réingénierie des processus et le développement des ressources humaines selon (sexe, âge, niveau d'études , Expérience professionnelle).

Mots Clés : Réingénierie des processus , Ressources humaines , La Banque National d'Algérie .

Abstract :

The objectives of the researcher through this study is to highlight the nature of the relationship between the application of process reengineering and development of human resources at the National Bank of Algeria .

The sample under study was realized in **(12**) commercial branches located in the following wilayas: Oran, Ain Temouchent , Mostaganem , Tlemcen .

In our study, it was based on analytical and descriptive method on written interviews (Method answer questions) with agency staff .

The study concluded the following :

1. There is a relationship between the application of the process of re-engineering and development of human resources management at the National Bank of Algeria .
2. There is a reciprocal relationship between the reengineering process and the learning operation at the National Bank of Algeria .
3. There is a relationship between the application of the process of re-engineering and development of strategic human resources policy at the National Bank of Algeria .
4. There is no statistical differences at the level **(0.05)** in sample view toward the relationship between the application of process reengineering and development of human resources according to (gender , age , level of study Professional Experience).

Key Words : Business Process Reengineering , Human Resources , The National Bank of Algeria .

الفهرس

الفهرس العام .